



Denk
Doe
Voel | *t*

Jaarverslag 2013

Hogeschool Leiden

13



Inhoud

Voorwoord	3
Deel I Jaarverslag	5
• Missie, visie, doelstellingen	6
• Talenten ontwikkelen	14
• Talent voor Talent	26
• Profilering: 'Je moet ze van Hogeschool Leiden hebben'	28
• Uitstekende campus voor leren en werken	41
• Prestatieafspraken	49
• Verslag Raad van Toezicht	60
• Interne organisatie	66
• Sociaal verslag	68
• Financieel verslag	96
• Gegevens organisatie	107
• Organisationschema	110
• Cijfermatige overzichten	111
Deel II Jaarrekening	115
• Balans per 31 december (na resultaatbestemming)	116
• Staat van baten en lasten over het jaar 2013 en vergelijkende cijfers 2012	117
• Kasstroomoverzicht over het jaar 2013 en de vergelijkende cijfers 2012	118
• Toelichting op de jaarrekening 2013	119
• Toelichting op de onderscheiden posten van de balans	124
• Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen	129
• Model G - G1 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule	130
• Model G2 - A Aflopend per ultimo verslagjaar	130
• Model G2 - B Doorlopend tot in een volgend verslagjaar	130
• Toelichting op de onderscheiden posten van de staat van baten en lasten	130
• Accountants honoraria	135
• Model E - Verbonden partijen	135
• Bezoldiging topfunctionarissen & gewezen topfunctionarissen - met dienstbetrekking	136
• Ondertekening van de jaarrekening	137
Deel IIA Overige gegevens	138
• Bestemming saldo baten en lasten	139
• Gebeurtenissen na balansdatum	139
• Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	140
• Gegevens rechtspersoon	143
Deel III Bijlagen	144
• FSR Financiële Specificatie Rijkssubsidie (H0)	147

Voorwoord

Voor u ligt het verantwoordingsdocument van Hogeschool Leiden over het jaar 2013.

2013 was een enerverend jaar. 2013 is ook het eerste volle jaar dat wij gewerkt hebben aan de doelstellingen uit het instellingsplan 2012-2016 en aan de prestatieafspraken. Er is met nieuw elan gewerkt aan het bereiken van doelstellingen. Verder hebben de prestatieafspraken geleid tot een bewustwordingsproces binnen de organisatie en wordt actief gewerkt aan het bevorderen van studiesucces. In de verschillende hoofdstukken wordt verslag gedaan hoe hieraan gewerkt wordt.

Tevens zijn drie kenniscentra volop in ontwikkeling. Met samenwerkingspartners is een businessplan opgesteld ten behoeve van het Centre of Expertise Genomics en zijn de eerste stappen gezet voor de inrichting van de organisatie. In het hoofdstuk over prestatieafspraken wordt dit toegelicht. Ook is het kenniscentrum Jeugd verder opgezet en is binnen cluster Zorg gewerkt aan de ontwikkeling van het expertisecentrum Eigen Regie. In het hoofdstuk over 'Je moet ze van Hogeschool Leiden hebben' wordt beschreven hoe lectoren vormgeven aan de kenniscentra.

Wij zijn trots op onze studenten en medewerkers. Zij laten zien dat onze ambitie 'Je moet ze van Hogeschool Leiden hebben' een gezicht krijgt. Een mooi voorbeeld hiervan is Joey Muns, alumnus Chemie, die in juni 2013 de Gouden Spatel 2012 ontving voor de beste chemische afstudeerscriptie in het hbo. Een ander voorbeeld is Clarissa van Galen, die de eerste prijs won van de Hogeschool Leiden scriptieprijs met haar scriptie over welke juridische aanpassingen nodig zijn in de EU-wetgeving om de problematiek rond huwelijkse gevangenschap op te lossen. De studentbegeleiding van docenten hierbij is onmisbaar. Dit laten studenten ook weten. Zij kozen Ineke Schippers als beste docent in 2013.

Per 1 januari 2013 hebben wij drie nieuwe lerarenopleidingen erbij gekregen door de fusie met Hogeschool Helicon. De Helicon-organisatie is vervolgens geïntegreerd in de organisatie van Hogeschool Leiden. Ook heeft dit als gevolg gehad dat er verbouwingen binnen het hoofdgebouw nodig waren om onderwijsruimtes te creëren voor de nieuwe opleidingen. Locatie Zeist is in 2013 verhuisd naar Leiden. Locatie Den Haag volgt in 2014. Verder heeft in 2013 het defusie-traject van Pabo Thomas More vorm gekregen. Per 1 januari 2014 is Pabo Thomas More als zelfstandige hogeschool verder gegaan en heeft Hogeschool Leiden geen vestigingsplaats meer in Rotterdam.

Eind 2012 vond de visitatie inzake het kwaliteitssysteem plaats. De visitatiecommissie instellingstoets kwaliteitszorg had een positief oordeel over Hogeschool Leiden en gaf hierbij een aantal aanbevelingen. Dit was aanleiding voor de NVAO (Nederlands Vlaamse Accreditatie Organisatie) om te besluiten dat zij positief was onder voorwaarden. In 2014 zal worden bekeken in welke mate aan de voorwaarden is voldaan.

Er is afgelopen jaar veel werk verzet. Docenten, studenten, medewerkers, iedereen heeft zich hier voor de volle honderd procent ingezet, waarvoor veel dank. Wij blijven docenten en medewerkers uitdagen om met betrokkenheid hun bijdrage te leveren. Ook extern zoekt de hogeschool continu naar partners die participeren bij de vernieuwing van opleidingsconcepten. Dat het werkveld zegt "Je moet ze van Hogeschool Leiden hebben" blijft onze drijfveer. Ook in 2014 volgen wij met zijn allen vol passie deze ingezette koers.

Hartelijke groet,
Paul van Maanen en Agnita Mur
College van Bestuur

VASTSTELLING JAARSTUKKEN

De jaarstukken zijn vastgesteld op 11 juni 2014 door het College van Bestuur van Hogeschool Leiden.

Leiden, 11 juni 2014

Paul van Maanen

Voorzitter College van Bestuur

Agnita Mur

Lid College van Bestuur

DEEL I JAARVERSLAG



MISSIE, VISIE, DOELSTELLINGEN

In 2012 liep de periode van het instellingsplan 2008-2012 af en is een nieuw instellingsplan 2012-2016 vastgesteld. De uitgezette koers uit het vorige instellingsplan is doorgezet in het nieuwe instellingsplan. In de vorige periode lag de focus vooral op de inrichting van een professionele organisatie, zowel qua bedrijfsvoering als qua onderwijsorganisatie. Nu is de aandacht vooral gericht op kwaliteitsverhoging.

MISSIE

Ons onderwijs daagt studenten uit het beste uit zichzelf te halen en zich maximaal te ontplooien. Wij leveren de beste beroepsbeoefenaren aan het werkveld. Wij dragen bij aan kennisontwikkeling en innovatie van de beroepspraktijk door uitstekend toegepast onderzoek en kennisvalorisatie.

VISIE

Hogeschool Leiden is een regionaal georiënteerde en op enkele onderdelen een landelijk unieke kennisinstelling in het hart van de randstad. Hogeschool Leiden richt zich vooral op het verzorgen van een beperkt aantal voltijdse bacheloropleidingen waarbinnen toegepast onderzoek een belangrijke plaats inneemt. Dit onderzoek wordt in samenwerking met het omringende werkveld vormgegeven. Deeltijdopleidingen en activiteiten in het kader van 'een leven lang leren' worden aangeboden als er sprake is van een uitdrukkelijke vraag uit het werkveld. De binding met de stad Leiden en de regio is groot door samenwerking met partners op de lokale en regionale arbeidsmarkt.

In enkele sectoren manifesteren wij onze opgebouwde expertise ook landelijk. Wij zien het als onze maatschappelijke opdracht om onderwijs en toegepast onderzoek te verzorgen dat voor de maatschappij toegevoegde waarde heeft. Bij alle opleidingen speelt kennisvalorisatie een rol. Wij zoeken nadrukkelijk samenwerking met de mbo-instellingen in onze regio om zorg te dragen voor doorgaande leerlijnen in het beroepsonderwijs. Wij werken tevens samen met de faculteiten van de Universiteit Leiden.

Drie gebieden zijn kenmerkend voor de thematische profilering van Hogeschool Leiden: Jeugd, Life Sciences en Gezondheidszorg. Het zijn de gebieden waarop wij, naast ons bacheloraanbod, masteropleidingen en lectoraten vormgeven en waar extra nadruk ligt op kennisvalorisatie. Wij verzorgen beroepsopleidingen en leiden startbekwame beroepsbeoefenaren op voor de arbeidsmarkt. Het is voor ons van belang dat mensen in het werkveld zeggen: "Je moet ze van Hogeschool Leiden hebben". Onze afgestudeerden hebben geleerd hun kennis en vaardigheden actueel te houden en ze hebben zich breder ontwikkeld dan wat er mogelijk was binnen alleen de opleiding die ze gevolgd hebben. Ze zijn nieuwsgierig en ondernemend, ze staan open voor de mening van anderen en kunnen samenwerken. Daarnaast zijn ze internationaal georiënteerd en maatschappelijk bewust.

We staan voor kwaliteit. Wij streven een hoog kwaliteitsniveau na en zijn daarop aanspreekbaar. Een doeltreffend systeem van kwaliteitszorg stelt ons hiertoe in staat en maakt het mogelijk om structureel te sturen vanuit onderwijsdoelen en strategische plannen. Kwaliteit is hierbij ons kompas. We leggen de lat hoog en we verwachten ook een grote inzet van onze studenten. Zij weten wat ze willen bereiken en worden hier intensief bij begeleid. Omgekeerd kunnen onze studenten ook hoge eisen aan ons stellen. Het werkveld is op zoek naar innovatieve kracht. Die kunnen wij de student meegeven door inspirerend en goed onderwijs.

Wij kiezen ervoor de huidige omvang van het aantal studenten te stabiliseren. Dit betekent dat er instrumenten zullen worden ontwikkeld en geïmplementeerd om de omvang te beheersen. Het gaat hierbij om intensieve voorlichting die ertoe zal leiden dat aankomende studenten de juiste opleidingskeuze zullen maken. Daarnaast zullen er selecterende maatregelen genomen worden.

KERNWAARDEN: PASSIE, TALENT EN MENSELIJKE MAAT

Binnen Hogeschool Leiden wordt gewerkt vanuit passie, talent en menselijke maat. Vanuit respect voor de ander zijn wij betrokken bij de samenleving, betrokken bij het werkveld en betrokken bij ons vak. Onze passie blijkt onder meer uit onze betrokkenheid bij de maatschappij en die komt tot uiting in de onderwerpen die wij in onze opleidingen centraal zetten. Daarom zijn belangrijke thema's zoals internationalisering, diversiteit en duurzaamheid in ons onderwijs verweven. Persoonlijk contact is cruciaal voor ons onderwijs en ons werk. Persoonlijk contact waarin we elkaar niet alleen bemoedigen om een talent te ontwikkelen, maar waarin we elkaar ook opbouwend kritisch en respectvol aanspreken en professionele feedback geven. De ontwikkeling van het talent van onze studenten en medewerkers is de leidraad voor het succes van het onderwijs dat wij aanbieden:

- Wij halen het beste in onszelf en de ander naar boven.
- Wij gaan voor menselijke maat.
- Wij kennen elkaar.
- Het is mogelijk om eigenheid te tonen en eigen'wijs' te zijn.

DOELSTELLINGEN

Met het nieuwe instellingsplan is ervoor gekozen om verder te gaan op de ingezette koers. Hierbij zijn de ambities 'Goed onderwijs van formaat' en 'Talentontwikkeling – eigentijds en op maat' opnieuw verwoord in de ambitie 'Talenten ontwikkelen'. De ambities 'Innovatie door state-of-the-art praktijkonderzoek' en 'Dialogoog en co-creatie met partners en stakeholders' zijn gebundeld in de ambitie 'Je moet ze van Hogeschool Leiden hebben'.

Met de gemaakte prestatieafspraken met de minister van OCW zijn er naast de eigen geformuleerde doelstellingen uit het instellingsplan andere doelstellingen bijgekomen. Deze hebben wel raakvlakken met de ambities zoals verwoord in het instellingsplan, maar zijn kwantitatief benaderd, terwijl Hogeschool Leiden juist gekozen heeft voor een kwalitatieve benadering.

ALGEMENE ONTWIKKELINGEN

Met het instellingsplan Talent voor Talent 2012-2016 wordt doorgezet op de koers zoals ingezet in het vorige instellingsplan. Hogeschool Leiden heeft uitdrukkelijk gekozen om de kwantitatieve groei af te remmen en in te zetten op verdere groei in kwaliteit. Studenttevredenheid is in dit kader belangrijk. Naast de Nationale Studenten Enquête (NSE) meten wij zelf periodiek de tevredenheid van studenten en medewerkers op onderdelen van de organisatie.

Voor studiejaar 2013-2014 hebben wij besloten om te werken met een numerus fixus bij een aantal opleidingen. Het belangrijkste doel was het afremmen van de groei in studentenaantallen. Dat is gelukt als gekeken wordt naar de studentenaantallen hogeschoolbreed. Bij sommige opleidingen is het aantal inschrijvingen iets achtergebleven door het instellen van een numerus fixus. Bij andere opleidingen is juist sprake geweest van een grote groei, bijvoorbeeld bij de Opleiding tot Verpleegkundige. Besloten is om het instrument van numerus fixus in combinatie met decentrale selectie voor meer opleidingen toe te passen voor studiejaar 2014-2015.

Verder wordt structureel meer budget gegeven aan de onderwijsclusters, zodat meer geld direct naar het onderwijs gaat. Dit geeft een kwaliteitsimpuls binnen de clusters, omdat er meer geld beschikbaar is voor innovatie.

Op basis van de prestatieafspraken is bij Hogeschool Leiden een Centre of Expertise Genomics aangewezen. In 2013 is ingezet op de ontwikkeling van het Centre of Expertise. De reviewcommissie heeft een tussentijdse evaluatie gedaan en is zeer tevreden over de stappen die ondernomen zijn om de samenwerking tussen onderwijs, onderzoek en bedrijfsleven op het terrein van genomics vorm te geven.

Kwaliteitszorg

Hogeschool Leiden wil de kwaliteit van haar opleidingen garanderen en daarover verantwoording afleggen aan de maatschappij. Belangrijk hierbij is de samenhang tussen visie en beleid en de succesvolle implementatie daarvan. Samenwerking tussen onderwijs en onderwijsondersteunende afdelingen is hierbij cruciaal. Een doeltreffend systeem van kwaliteitszorg stelt het management in staat om structureel te sturen vanuit onderwijsdoelen en strategische plannen.

Samenhangend kwaliteitszorgsysteem

Hogeschool Leiden werkt vanuit een samenhangend kwaliteitszorgsysteem. In het Normeringskader kwaliteitszorg zijn zeven aandachtsgebieden opgenomen die de visie op de kwaliteit van het onderwijs weerspiegelen. In het instellingsplan staan drie kernwaarden, te weten passie, talent en menselijke maat, en vier kernambities beschreven, te weten Talenten ontwikkelen, Talent voor talent, 'Je moet ze van Hogeschool Leiden hebben' en Uitstekende campus voor leren en werken, die deze zeven aandachtsgebieden weerspiegelen. Om te borgen dat de ambities en bijbehorende doelstellingen worden uitgevoerd, zijn ze opgenomen in de Planning & Control - cyclus van de hogeschool. Om zicht te hebben en te sturen op de prestaties van de hogeschool en de kwaliteit van het onderwijs en ondersteunende processen, is het belangrijk om een aantal kwaliteitszorgonderdelen structureel te monitoren. Met ingang van 2013 zijn daarom onderdelen op het gebied van kwaliteitszorg geïntegreerd in de jaarkalender Planning & Control. Hiermee maken de clusters en onderwijsondersteunende afdelingen inzichtelijk op welke wijze zij de kwaliteit van het onderwijs bewaken en continu verbeteren.

Hogeschool Leiden heeft een interne auditsystematiek opgenomen in de 'Toolkit Accreditatie'. Hierin staat beschreven op welke wijze de opleidingen borgen dat zij continu accreditatiewaardig zijn. Met de komst van het nieuwe accreditatiestelsel zijn alle opleidingen vanaf 2012 geaccrediteerd volgens de beperkte opleidingsbeoordeling.

In november 2012 heeft de instellingstoets kwaliteitszorg plaatsgevonden. Tijdens de auditdagen is onderzocht in hoeverre het systeem van kwaliteitszorg de samenhang tussen visie en beleid en de implementatie daarvan borgt. De commissie heeft een positief oordeel over de kwaliteitszorg van Hogeschool Leiden afgegeven bij de NVAO (Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie). In december 2013 heeft de NVAO kenbaar gemaakt een positief oordeel onder voorwaarden te verlenen. De voorwaarden zijn geformuleerd op het ontwikkelen van een sterk en coherent beleid op talentontwikkeling van studenten en op het breder communiceren van de visie. De hogeschool zal in september 2014 aan de commissie terugkoppelen op welke wijze zij uitvoering heeft gegeven aan de twee gestelde voorwaarden.

In 2013 zijn de opleidingen Sociaal Juridische Dienstverlening, Opleiding tot Verpleegkundige, Informatica en Bio-Informatica geaccrediteerd. Verder zijn de volgende opleidingen gevisiteerd in het kader van de accreditatie: Commerciële Economie, Communicatie, Management in de Zorg, de lerarenopleidingen Gezondheidszorg en Welzijn (GzW) en Omgangskunde (OgK) en de masteropleiding Jeugdzorg. De verschillende visitatiecommissies hebben over alle zes de opleidingen een positief advies afgegeven aan de NVAO.

Besluitvormingsprocedure bij beleidsontwikkeling

In 2013 is de hogeschoolbrede besluitvormingsprocedure bij beleidsontwikkeling herijkt en opnieuw vastgesteld. De verschillende fasen van besluitvorming – binnen het proces van ontwikkeling, implementatie, evaluatie en bijstelling van beleid – worden hiermee geborgd. Uitgangspunt is professioneel samenwerken, waarbij de creativiteit en expertise van medewerkers van de hogeschool optimaal worden benut. Dit sluit aan bij de kwaliteitscultuur van de hogeschool, waarbinnen een nadere invulling wordt gegeven aan de wijze waarop gezamenlijke besluiten worden genomen. Betrokkenheid van gebruikers/beleidsuitvoerders in een tijdig stadium draagt bij aan de praktische uitvoerbaarheid – en derhalve een succesvolle implementatie – van beleid binnen de hogeschool.

Medezeggenschap

Binnen Hogeschool Leiden heeft de medezeggenschap een belangrijke rol in het besluitvormingsproces. Wij hanteren een systeem van gedeelde medezeggenschap en hebben op centraal niveau drie medezeggenschapsorganen: de Studentenraad (SR), de Ondernemingsraad (OR) en de Gezamenlijke Vergadering (GV). In 2013 zijn de verschillende beleidszaken ter advisering of instemming aan de medezeggenschapsorganen voorgelegd. Deze zijn onder te verdelen in vier thema's: onderwijs, onderwijsgerelateerd, arbeidsrechtelijk en organisatie. Per thema wordt een onderwerp nader toegelicht.

Onderwijs:

- Model Onderwijs- en examenregeling en Onderwijs- en examenregelingen van de opleidingen.
- Onderwijsvisie Hogeschool Leiden.
- Visie ICT in het Onderwijs: ICT is niet meer weg te denken in de manier van leven en werken van iedereen. Ook zijn er tal van ICT-oplossingen mogelijk in het onderwijs. Dit vraagt om keuzes voor aanpak en systemen. Ook vraagt het een andere didactiek van docenten. Samen met de medezeggenschapsorganen is nagedacht welke aanpak passend is voor Hogeschool Leiden. De komende jaren zal het onderwerp 'ICT in het Onderwijs' een terugkerend gendapunt zijn in bestuurlijke en technische overleggen, omdat het een snel ontwikkelend onderwerp is wat impact heeft op werkprocessen en onderwijsdidactiek.

Onderwijsgerelateerd:

- Hoogte instellingscollegegeld 2013-2014.
- Inschrijvingsregeling 2013-2014.
- Reglement Examencommissie.
- Aanpassing Werk- en Verlofregeling: het studentenaantal bij Hogeschool Leiden vraagt om een efficiënte benutting van de onderwijsruimtes. Door aanpassing van de werk- en verlofregeling is het mogelijk gemaakt ook in de avonduren lessen in te roosteren. Dit is in nauw overleg met de Ondernemingsraad tot stand gekomen.
- Jaarplan en Begroting 2014.
- Professionaliseringskader Hogeschool Leiden.

Arbeidsrechtelijk:

- Verlofdagen 2015-2016.
- Wijziging Functiefamilie Servicedesk: de functiefamilie Servicedesk is uitgebreid. De Ondernemingsraad heeft hiermee ingestemd.

Organisatie:

- Doorontwikkeling afdeling M&C.
- Herstructurering afdeling Onderwijs & Ondersteuning (O&O): het roosterproces is een cruciaal proces binnen een onderwijsorganisatie. Van roostermakers wordt verwacht dat zij goed inzicht hebben van het onderwijsproces binnen de opleiding waarvoor zij roosteren en dat zij in nauwe verbinding staan met die opleiding. Om dit te bereiken was het nodig om het roosterproces opnieuw onder de loop te nemen en de afdeling anders in te richten. De nieuwe opzet van het roosterproces en de daarbij horende andere inrichting van de afdeling is aan de Ondernemingsraad voorgelegd.
- Reorganisatie Kunstzinnige Therapie.
- Aanpak Medewerkertevredenheidsonderzoek 2014.
- Inkoop- en aanbestedingsbeleid.

Toets- en examenbeleid / Vreemde ogen dwingen

Als bevoegd orgaan staan wij, als College van Bestuur (CvB), voor de kwaliteit van de diploma's die wij afgeven. Om de kwaliteit ervan te borgen hebben wij voor het toets- en examenbeleid een pdca-cyclus (plan-do-check-act) vormgegeven. Hiertoe is in 2010 toetsbeleid opgesteld en zijn rollen en verantwoordelijkheden van de verschillende actoren voor de kwaliteit van toetsing en de borging ervan beschreven. In 2013 is dit beleid geëvalueerd en is een aantal aanpassingen voorgesteld in een nieuwe versie van het toetsbeleid. Dit zal van kracht worden in 2014.

Hogeschool Leiden voert gericht beleid op versterking van de examencommissies en verbetering van de organisatie rondom toetsing en examinering. Alle examencommissies hebben met ingang van 2012 een extern lid. Een extern lid is een persoon die niet vanuit de eigen opleiding of het eigen cluster komt en maximaal drie jaar zitting heeft in een examencommissie om zo het principe van 'vreemde ogen' te borgen. Op basis van een format van het jaarverslag heeft elke examencommissie een jaarverslag opgesteld. Alle jaarverslagen van examencommissies worden geanalyseerd. Het College van Bestuur heeft met elke examencommissie twee keer per jaar een evaluatief gesprek gevoerd over werkwijzen en rollen en verantwoordelijkheden op basis van het jaarverslag. Dit heeft geleid tot aanscherping van het format jaarverslag. Op deze wijze toetst het College van Bestuur de kwaliteit van de examencommissies.

Tevens zijn audits opgezet bij examencommissies met als doel de rol en verantwoordelijkheid van een examencommissie te expliciteren en processen rondom toetsing en examinering te verbeteren. Dit beleid sluit aan bij de aanbevelingen uit het rapport 'Vreemde ogen dwingen' van Commissie Bruijn. Het onderwerp waar de meeste aandacht naar uitging bij de audits is de borging van toetsing en het bewaken van het eindniveau. Geconcludeerd kan worden dat de audits examencommissie voor Hogeschool Leiden een effectief instrument zijn. Op basis van de evaluatie met de leden van de auditspanels is een aanpak van de audits in 2013-2014 voorgesteld. De auditkaders zijn door het expertteam op enkele punten aangescherpt.

Daarnaast worden intervisiebijeenkomsten georganiseerd voor leden van toetscommissies, examencommissies en onderwijsmanagement. Ook worden intervisiebijeenkomsten georganiseerd over het eindniveau. Hierin leren opleidingen die soortgelijke eindproducten vragen van studenten van en met elkaar. Voorafgaand aan de intervisie wordt een aantal eindproducten onder de loop genomen door het expertteam Toetsing en Examinering, de resultaten zijn de input voor de intervisiebijeenkomsten.

Met bovenstaande activiteiten geven wij invulling aan 'vreemde ogen dwingen'. Wij merken dat dit beleid vruchten afwerpt. Examencommissies nemen steeds beter hun verantwoordelijkheid ten aanzien van hun opdracht, werken autonomer dan voorheen en weten steeds gemakkelijker het College van Bestuur te benaderen als zij een dilemma of risico zien.

Hogeschool Leiden participeert in een aantal pilots in het kader van de implementatie van 'Vreemde ogen dwingen'. Dit betreft zowel landelijke pilots als pilots met enkele andere hogescholen. Hieronder staat per onderwijscluster een overzicht van de pilots die vanuit Hogeschool Leiden zijn aangekondigd bij de Vereniging Hogescholen. De pilots met een * voldoen volgens de Vereniging Hogescholen aan de criteria voor gezamenlijke hogeschoolpilots of zijn gekozen als landelijk brede pilot (die wordt gesubsidieerd).

Cluster Techniek

- opleiding Biologie & Medisch Laboratoriumonderzoek (B&M): pilot gemeenschappelijke toetsbank met Saxion Hogescholen, Hogeschool Zuyd, Avans Hogeschool en Hogeschool Rotterdam;
- opleidingen B&M en Chemie: pilot uitwisseling examinatoren met Hogeschool Arnhem en Nijmegen (HAN) en Inholland.

Cluster Zorg

- Opleiding tot Fysiotherapeut: pilot Voortgangstoetsing met Hogeschool Zuyd en Hanzehogeschool Groningen;
- Opleiding tot Verpleegkundige; landelijke pilot Gezamenlijke rekentoetsen;
- Opleiding master Advanced Nursing Practitioner (ANP): Landelijke pilot Modules met gezamenlijke toetscriteria op basis van opleidingskader.

Cluster Educatie

(Naast participatie in landelijke kennistoetsen:)

- Opleiding tot Leraar Basisonderwijs: pilot Pooling van externe beoordelaars in Educomverband (samenwerkingsverband van een aantal pabo's).

Cluster Management en Bedrijf (M&B)

- Opleiding Communicatie: landelijke pilot Bekijken toetsopgaven;
- Opleiding Management in de Zorg: landelijke pilot Uitwisseling van examinatoren bij eindgesprekken / bekijken van elkaars afstudeerdossiers aan de hand van protocol.

Cluster SW & TP

- Opleiding Sociaal Pedagogische Hulpverlening (SPH): landelijke pilot SPH*;
- Opleidingen SPH en Maatschappelijk Werk en Dienstverlening (MWD): | pilot Instellingsoverstijgende toetsing voor het curriculum GGZ-agoog met CHE en Windesheim*;
- Opleidingen SPH en MWD: pilot Externe validering van toetsing en examinering met Randstad Hogescholen*;
- Opleidingen SPH en MWD: pilot 'The Next Page' onderwijs met HvU, HvA en Windesheim;
- Opleiding Toegepaste Psychologie: pilot Gemeenschappelijke toetsing met Fontys Hogescholen en Hanzehogeschool Groningen;
- Opleidingen SPH en MWD: Landelijke pilot Minor 'Werken in gedwongen kader';
- Opleiding Toegepaste Psychologie: Pilot Module 'Inleiding in de psychologie'.

Opleidingsaanbod

Per 1 januari 2013 zijn twee lerarenopleidingen toegevoegd aan het opleidingspalet van Hogeschool Leiden: Docent Muziek en Docent Dans/Euritmie. Tevens is een nieuwe variant voor de Opleiding tot Leraar Basisonderwijs toegevoegd: de Vrijeschool Pabo. De twee opleidingen zijn, net als de Vrijeschool Pabo, gebaseerd op de antroposofische levensovertuiging en behoorden tot 2013 tot Hogeschool Helicon. Door de antroposofische visie op opvoeden en opleiden nemen deze opleidingen een unieke positie in, in Nederland en daarbuiten. Gezien hun karakter sluiten ze binnen Hogeschool Leiden aan bij de opleiding Kunstzinnige Therapie en het lectoraat Antroposofische Gezondheidszorg en ze sluiten aan bij de overige opleidingen van het cluster Educatie. De opleidingen beschikken over betrokken, ervaren en bekwame docententeams en kunnen zich beroepen op een traditioneel hoge studenttevredenheid. De Vrijeschool Pabo is in 2013 verhuisd van locatie Zeist naar locatie Leiden.

Sinds een aantal jaren zijn gesprekken gevoerd met de Rotterdamse Vereniging voor Katholiek Onderwijs en het Ministerie van OCW over de overdracht van Pabo Thomas More aan een nieuw op te richten hogeschool. In 2013 heeft hierover definitieve besluitvorming plaatsgevonden en heeft het parlement ingestemd met de wetswijziging om de overdracht mogelijk te maken. Per 1 januari 2014 is Pabo Thomas More overgedragen aan Thomas More Hogeschool en heeft Hogeschool Leiden geen vestiging meer in Rotterdam.

Verder is in 2013 besloten om de deeltijdse bacheloropleiding Management in de Zorg stop te zetten en alleen de duale variant te exploiteren. Bijna alle studenten kiezen voor de duale variant en daardoor was het niet rendabel en kwalitatief verantwoord om een deeltijdse variant te blijven aanbieden.

Maatschappelijke verantwoordelijkheid

In 2013 is een nota opgesteld om de maatschappelijke verantwoordelijkheid van Hogeschool Leiden vorm te geven. De visie op maatschappelijke verantwoordelijkheid heeft vier pijlers: Wereldburgerschap, Internationalisering, Diversiteit en Duurzaamheid. De nota beschrijft de maatschappelijke verantwoordelijkheid die Hogeschool Leiden op zich neemt en de betrokkenheid van de hogeschool bij de maatschappij om zich heen en elders in de wereld. In de nota zijn veel activiteiten beschreven die binnen de hogeschool zijn geïnitieerd. Daarnaast bevat het een actieplan tot en met 2016.

Diversiteit

Een belangrijke activiteit in het kader van diversiteitsbeleid was het project (H)erkend Multitalent, opgezet en gesubsidieerd door Zestor, het arbeidsmarkt- en opleidingsfonds van het hbo. Het doel van het project is om het aantal medewerkers van allochtone afkomst bij Hogeschool Leiden te verhogen en de talenten van de medewerkers en docenten van allochtone afkomst te behouden en benutten. In februari 2013 nam Hogeschool Leiden deel aan het congres 'De essentie van diversiteit'. Op dit congres presenteerden zes hogescholen de resultaten van het project (H)erkend Multitalent, opgezet en deels gefinancierd door Zestor. Hogeschool Leiden organiseerde in het kader van dit project workshops (Dare-to-Differ, waardeer de diversiteit in de teams), paste het wervingsbeleid aan en zette een samenwerking op met het UAF, om medewerkers met een niet-Westerse allochtone achtergrond te werven. In juni 2013 is het project afgesloten. Op dat moment kende Hogeschool Leiden een toename van vijf collega's met een niet-Westerse allochtone achtergrond in vergelijking met een jaar daarvoor.

Hogeschool Leiden wil een inclusieve arbeidsorganisatie zijn: een organisatie die in staat is om mensen met een arbeidsbeperking op te nemen en duurzaam in dienst te houden. Ze wil daarin een voorbeeldfunctie in de regio vervullen. De hogeschool richtte in 2013 een projectgroep op om dit te realiseren. Naast de plaatsing van een eerste collega met een verstandelijke beperking start de hogeschool ook onderzoek op om de kritische succesfactoren te bepalen. Dit onderzoek wordt door studenten Toegepaste Psychologie gedaan onder leiding van de lector Talentmanagement.

Duurzaamheid

Sustainabul

In juni ontving Hogeschool Leiden uit handen van studentenorganisatie Morgen een 'Sustainabul'. Deze bul is een erkenning van het initiatief dat de hogeschool de laatste jaren heeft ontplooid op het gebied van duurzaamheid in onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering. Elf universiteiten en vijftien hogescholen vulden een vragenlijst in. Op basis daarvan behaalden vijftien van deze onderwijsinstellingen voldoende punten om de bul uitgereikt te krijgen. De oorkonde is een erkenning dat de hogeschool duurzaamheid serieus neemt, maar geeft ook aan dat er nog ruimte is voor verbetering. Daarom verhogen we onze inzet op de integratie van duurzaamheid in al ons beleid en onze activiteiten.

Netwerk Duurzaamheid

Het leernetwerk Duurzaamheid, waarin de Change Agents zitting hebben samen met projectleider BOA en Coördinator Duurzaamheid FB, kwam in 2013 tweemaal bijeen. Het leernetwerk besloot onder andere om te beginnen met het uitvoeren van AISHE-nulmetingen bij het Hoger Laboratorium Onderwijs.

Internationale Projecten

2013 was een goedgevuld jaar voor de internationale projecten, waarmee Hogeschool Leiden onderwijsinstellingen in ontwikkelingslanden ondersteunt. Hogeschool Leiden was actief in acht projecten, als penvoerder of als partnerinstelling. Wederom waren docenten en medewerkers uit alle clusters betrokken bij de uitvoering van de projecten, die bijdragen aan de internationaliseringsdoelen van Hogeschool Leiden en uiting geven aan de maatschappelijke verantwoordelijkheid die Hogeschool Leiden draagt.

- Het Verpleeg- en Verloskundeproject in Noord-Ghana, waarbinnen collega's van de Opleiding tot Verpleegkundige meewerken aan het terugdringen van baby- en moedersterfte rond de geboorte (millenniumdoelen 4 en 5) kende een druk programma. In februari en november bezochten collega's uit Ghana de hogeschool voor periodes van twee weken om lesmodules en leermiddelen te ontwikkelen met collega's van de Opleiding tot Verpleegkundige en in november gaf een medewerker van de Mediatheek een training aan 'librarians' van de partnerinstellingen in Ghana.
- De eerste missie naar Indonesië in het kader van curriculumontwikkeling in het project, waarin Hogeschool Leiden samenwerkt met onderwijsadviesbureau CINOP om de kwaliteit van het onderwijs aan schrijvers van wetteksten te verbeteren.
- In oktober werd de samenwerking met onderwijsadviesbureau CINOP bezegeld met de ondertekening van drie contracten, voor de projecten in Ghana, Indonesië en een in Uganda.
- In Guatemala studeren inmiddels meer dan 400 politiestudenten en agenten in het land via het 'Plataforma Virtual'. Om deze e-learning onderwijsmogelijkheid te faciliteren zijn verschillende 'commissariaten' in het land uitgerust met een 'Aula Virtual' om zo agenten toegang te geven tot de lesmiddelen op de centrale server van de Politieacademie in Guatemala-Stad. Vanuit cluster Educatie wordt expertise ingezet om de Training-of-Trainerscyclus voort te zetten.
- Door een docent uit het cluster Techniek is een missie uitgevoerd op het gebied van curriculumontwikkeling in laboratoriumonderwijs.
- De Training-of-Trainerscyclus in het politie en gevangenisonderwijs Uganda werd opgepakt door docenten van cluster Educatie. Tevens zijn er ook trainingen gegeven in het kader van gender-awareness en de integratie van mensenrechten in het politie- en gevangeniswerk.
- Eind 2013 werd bekend dat Hogeschool Leiden een nieuw project in Uganda toegewezen heeft gekregen op het terrein van Planning, Budgeting en Monitoring & Evaluation. Dit project, waaraan wordt meegewerkt door collega's van de clusters Educatie en M&B en afdeling Beleids- en Onderwijssteuning en Strategisch Advies (BOOSA), beoogt de financieel-administratieve processen in de Justice, Law and Order Sector in Uganda te verbeteren door het opzetten van onderwijsprogramma's in genoemde thema's. In het voorjaar 2014 is dit project on hold gezet door de politieke situatie in Uganda.

In het hoofdstuk Talenten ontwikkelen wordt nader ingegaan op de internationale activiteiten die binnen het onderwijs plaatsvinden.

Contractactiviteiten

Het beleid voor wat contractactiviteiten is hogeschoolbreed in 2011 herzien, waarbij de keuze is gemaakt dat contractactiviteiten slechts ontwikkeld worden indien dit ondersteunend is aan het primaire proces (onderwijs en onderzoek) en gericht is op het bestaande werkveld, het duurzaam ontwikkeld kan worden en altijd kostendekkend is. Dit heeft als consequenties gehad dat in beperkte mate contractactiviteiten worden aangeboden binnen clusters. Een uitzondering hierop is het cluster Techniek. Hier worden veel nascholingscursussen voor bedrijven en instellingen op het Bio Science Park via het Centrum Bioscience en Diagnostiek (CBD).

Prestatieafspraken

2013 is het eerste jaar waarin gewerkt is aan het realiseren van de prestatieafspraken. In ons instellingsplan staat verwoord dat wij ons nadrukkelijk focussen op groei in onderwijskwaliteit. Wij werken daarom continu toe naar dit doel en ons beleid is daar volledig op afgestemd. Dit streven past in het doel van de minister dat zij door middel van de prestatieafspraken wil bereiken. Helaas wordt door de minister onderwijskwaliteit eenzijdig benaderd en alleen beschouwd vanuit een kwantitatief perspectief, terwijl tal van ontwikkelingen van invloed zijn op de resultaten. In een apart hoofdstuk in het onderhavige jaarverslag wordt gerapporteerd over de voortgang in het kader van de prestatieafspraken.

TALENTEN ONTWIKKELEN

Binnen Hogeschool Leiden wordt onderwijs geboden dat gericht is op de ontwikkeling van beroepscompetenties. In een goed gestructureerde en veilige omgeving worden studenten geprikkeld en gestimuleerd om het beste uit zichzelf te halen en zich te ontwikkelen tot een kritische, onderzoekende en reflecterende professional en daarnaar te handelen. Hierbij staat de individuele student centraal. Het ontwikkelen van zijn ambities en talent in de breedte of via verdieping is binnen Hogeschool Leiden de drijfveer voor goed onderwijs. Hierbij is persoonlijk contact essentieel. De hogeschool heeft een drietal uitgangspunten geformuleerd die leidend zijn bij de invulling van talentontwikkeling van studenten. Om een eenduidige betekenis te geven aan het begrip talentontwikkeling is een gemeenschappelijk kader geformuleerd. De uitgangspunten en het gemeenschappelijk kader zijn richtinggevend bij de realisatie van de hierboven beschreven ambitie en visie op onderwijs en talentontwikkeling gedurende de looptijd van het instellingsplan 2012-2016, en de tussentijdse toetsing van de voortgang hierin.

Uitgangspunten bij talentontwikkeling

- Sociale cohesie;
- Beroepspraktijk is leidend;
- Afnemende sturing.

Binnen de hogeschool hebben de onderwijsclusters en opleidingen de ruimte om centraal geformuleerde uitgangspunten decentraal vorm te geven, passend bij het werkterrein van die opleidingen. Dit geldt ook voor de uitwerking van de onderwijsvisie waarin talentontwikkeling centraal staat.

Studieloopbaanbegeleiding (SLB)

SLB ondersteunt de student in zijn identiteits-, studie- en beroepsontwikkeling (wie ben ik, wat kan ik en wat wil ik). De student krijgt begeleiding om zelfsturend het leer- en loopbaanproces effectief vorm te geven en leert zo de noodzakelijke keuzes te maken. SLB draagt bij aan zichtbare resultaten in studievoortgang, studenttevredenheid en talentontwikkeling. Het is van belang dat een student zich optimaal ontwikkelt en het beste uit zichzelf haalt. Een op de individuele student afgestemde studieloopbaanbegeleiding is hiervoor een essentiële voorwaarde. Het basisaanbod gaat uit van loopbaancompetenties voor de student. In jaar 1 en 2 ligt het accent op kwaliteiten- en motievenreflectie, in jaar 3 en 4 ligt het accent op werkexploratie en netwerken. Door de student te begeleiden bij het verwerven van de loopbaancompetenties wordt toegewerkt naar zelfsturing bij studie en loopbaan.

Studiesucces

Hogeschool Leiden wil graag de meest geschikte studenten aantrekken voor haar opleidingen. Meest geschikt betekent dat een student een bewuste keuze heeft gemaakt voor een opleiding vanuit de juiste motivatie. Wij denken dat dit een belangrijke factor is bij studiesucces. Het is van belang dat aankomende studenten op basis van verkenning en uitgebreide oriëntatie tot een uiteindelijke keuze voor een opleiding komt. Open dagen, proefstuderen en voorlichtingen op scholen zijn voorbeelden van activiteiten, die jaarlijks georganiseerd worden om 'voor de poort' potentiële studenten te informeren, te begeleiden bij hun studiekeuze en de juiste studenten te werven voor de juiste opleiding.

Naast de bovengenoemde activiteiten wordt de Expeditie HBO als studiekeuzeactiviteit aangeboden. Een volledige havo4-klas brengt tijdens de expeditie een bezoek aan Hogeschool Leiden. Ze krijgen zo een kans de verschillen tussen havo en het hbo zelf te ervaren. In groepjes van vijf leerlingen volgen ze drie minicolleges gericht op algemene hbo-vaardigheden en voeren ze zelfstandig diverse opdrachten uit binnen de hogeschool. Het doel van deze activiteit is om bij de leerlingen een gevoel van urgentie aan te wakkeren met betrekking tot van studiekeuze. Daarnaast richt Hogeschool Leiden zich ook op het verbeteren van de aansluiting tussen het toeleverend onderwijs en de opleidingen van Hogeschool Leiden.

Vanuit dit kader worden zijn de volgende activiteiten georganiseerd voor decanen en decanenkringen:

- *HBO Decanenmiddag:*
Hogeschool Rotterdam, De Haagse Hogeschool, Hogeschool Inholland en Hogeschool Leiden organiseren deze middag in samenwerking met de decanenkringen van de regio's Den Haag en Rotterdam. Thema van de bijeenkomst was de wet Kwaliteit in Verscheidenheid hoger onderwijs.
- *Regionale Decanenbijeenkomst MBO (maart 2014):*
Op 19 maart 2014 organiseerde het Regionaal mbo-hbo overleg Haaglanden & Rijnstreek een bijeenkomst voor iedereen in de regio, die direct of indirect betrokken is bij de doorstroom van mbo'ers naar het hbo. Hogeschool Leiden neemt deel aan dit regionaal overleg en levert tijdens deze bijeenkomst een bijdrage. Tijdens de bijeenkomst wordt ingegaan op de gevolgen van de wet Kwaliteit in Verscheidenheid hoger onderwijs (KiV) voor de doorstroom mbo-hbo.
- *Bezoek diverse decanenkringen aan Hogeschool Leiden:*
Decanenkringen bezoeken landelijk hogescholen en universiteiten om meer te weten te komen over de instellingen en opleidingen waar hun leerlingen naartoe kunnen gaan. Er zitten zo'n 20 scholen in een decanenkring. Dit jaar kwamen drie decanenkringen naar Hogeschool Leiden.

Naast de bovengenoemde activiteiten zijn er diverse contacten met het toeleverend onderwijs. Met een aantal toeleverende scholen voor voortgezet onderwijs in de regio worden er terugkoppelgesprekken met decanen gehouden. Gesprekspartners zijn meestal de decaan of decanen van de vo-school en de adviseur instroommanagement van Hogeschool Leiden. Het doel van deze gesprekken is om de relatie met de school te versterken door informatie en ervaringen op het gebied van voorlichting en aansluiting te delen. Een vast onderdeel van het gesprek is het terugkoppelen van studieresultaten van oud-leerlingen.

In het instellingsplan 2012-2016 Talent voor Talent hebben wij als doelstelling aangegeven niet verder te willen groeien in kwantiteit. Wij hebben daarom besloten voor studiejaar 2012-2013 voor een aantal opleidingen een numerus fixus te hanteren, waarbij voor een drietal opleidingen decentrale selectie is toegepast. Ook wordt bij de Opleiding tot Leraar Basisonderwijs (Pabo) gebruik gemaakt van intakegesprekken. Het doel van deze gesprekken is te onderzoeken of de aankomende student met de juiste motivatie start aan de opleiding en te achterhalen of de studiekeuze aansluit bij zijn of haar verwachtingen.

Met de instrumenten decentrale selectie en intakegesprekken willen wij de meest geschikte student laten studeren bij een opleiding. De meest geschikte student is die student die zich goed georiënteerd heeft bij zijn studiekeuze en bewust en gemotiveerd kiest voor zijn opleiding bij Hogeschool Leiden. Lector Talentmanagement, Paul Kop, doet onderzoek naar studiesucces. Hij heeft geconstateerd dat de motivatie van een student bij de start van een opleiding een belangrijke succesfactor is voor studiesucces. Hoe meer tijd een student besteedt aan het oriënteren, selecteren en kiezen van zijn opleiding, hoe groter de kans is dat hij de opleiding met succes volgt en afrondt.

Hogeschool Leiden kiest voor 'leren begint met persoonlijk contact', omdat wij denken dat dit een belangrijke succesfactor is voor studiesucces. Het is belangrijk dat een student zich optimaal ontwikkelt en het beste uit zichzelf haalt. Een op de individuele student afgestemde studieloopbaan begeleiding is hierbij essentieel. Dat begint al bij de oriëntatie op en keuze van een opleiding door een student door goede voorlichting over een studie te geven. Ook voeren we een gesprek bij de start van de opleiding om te bepalen wat de student nodig heeft. Studenten leren door een continue uitwisseling van kennis en ervaringen met docenten en vertegenwoordigers van het werkveld (alumni). Het werkveld is betrokken bij de vaststelling van kritische beroepssituaties en toetscriteria.

Binnen opleidingen wordt gewerkt aan verdere versterking van de binding met studenten. Dit draagt bij aan de verbetering van de studenttevredenheid. Door intensiever gebruik te maken van studentenpanels wordt sneller duidelijk waar studenten tegenaan lopen en kunnen maatregelen genomen worden om problemen weg te halen. Ook vindt terugkoppeling plaats aan studenten. Ook vraagt Hogeschool Leiden bij evaluaties van onderwijsmodules naar de mening van studenten over de inhoud van een onderwijsmodule, de toetsing en de kwaliteit van de docent. Op basis hiervan past de opleiding de module aan. Gebleken is dat de terugkoppeling aan studenten niet bij elke opleiding structureel plaatsvindt. Dit is een verbeterpunt waarop gestuurd wordt.

Trajecten voor talentontwikkeling binnen en buiten het opleidingsprogramma

De mogelijkheid tot differentiëren binnen en buiten een opleiding draagt bij aan studiesucces en talentontwikkeling. Er zijn versnellings-, verbredings- en verdiepingstrajecten binnen en naast de reguliere opleidingsprogramma's. Zo hebben opleidingen gedifferentieerde leerroutes beschreven en zijn gestart (of starten komend studiejaar) met de implementatie hiervan.

Bij steeds meer onderwijsclusters zijn studieverenigingen voor en door studenten opgericht die talent hebben voor en affiniteit hebben met organiseren, community building en verbinden. Zo hebben studenten van de opleiding Communicatie een eigen studievereniging opgericht. De activiteiten zijn een leuke en leerzame aanvulling op de opleiding; studenten gaan samen naar congressen, netwerkborrels en publiceren een eigen magazine. Studievereniging MensSana, van de opleiding Toegepaste Psychologie (TP), organiseert vier keer per jaar TP Cafés. Tijdens TP Café vertellen docenten, alumni en gastsprekers uit de praktijk over hun ervaringen en is er ruimte voor discussie.

Keuzemogelijkheden: minorenaanbod

De student van Hogeschool Leiden heeft keuze uit een breed assortiment aan minoren, waarbij hij zich kan verdiepen of zijn kennis kan verbreden. Dit biedt studenten de mogelijkheid om hun eigen talent te volgen en verder te ontplooiën. Studenten die hun talent in een andere richting willen ontwikkelen, kunnen kiezen voor een minor bij een andere onderwijsinstelling (hogeschool en universiteit) of een extra stage.

Combinatiestudie en gemeenschappelijke propedeuses

Binnen Hogeschool Leiden wordt een aantal opleidingen in combinatie met een andere opleiding gegeven. Het doel is tweërlei: studenten uitdaging bieden en studenten later een definitieve studiekeuze te laten maken. De Academische Pabo (Acpa) is een combinatie van de bacheloropleiding Leraar Basisonderwijs (pabo) en de bacheloropleiding Pedagogische Wetenschappen. De student ontwikkelt zich tot een vakkundige basisschoolleeraar en doet daarnaast ook wetenschappelijke kennis op over kinderen, opvoeding en onderwijs. Het is een combinatie van praktijk en theorie, een professionele en een academische bacheloropleiding ineen. Studenten van deze combinatiestudie studeren af aan Hogeschool Leiden én aan de Universiteit Leiden. De eerste Academische Pabo-afgestudeerden hebben op 9 juli 2013 twee bachelordiploma's in ontvangst genomen.

In studiejaar 2014-2015 gaat de brede propedeuse Jeugd van start. Het is een samenwerking van de opleidingen van de clusters SW&TP en Educatie, waarvan laatstgenoemde penvoerder is. De propedeuse bevat onderwijsonderdelen gericht op het ontwikkelen van competenties behorende bij Social Work én Onderwijs. Aanleiding voor het opzetten van deze brede propedeuse is dat met name studenten van de Pabo en Sociaal Pedagogische Hulpverlening (SPH) tijdens of na een eerste studiejaar regelmatig overstappen naar de andere opleiding omdat ze met kinderen willen werken in de 'andere' sector. Met dit propedeuseprogramma kunnen studenten die nog geen keuze willen of kunnen maken beide werkvelden verkennen. Na de afronding van de propedeuse Jeugd maakt de student zonder studietijdverlies een bewuste keuze voor de hoofdfase van de opleiding SPH, Maatschappelijk Werk en Dienstverlening (MWD) of de Pabo. Er wordt op dit moment gewerkt aan de ontwikkeling van een gezamenlijk GGZ-profiel en een brede propedeuse Zorg. Voor beide initiatieven werken de clusters SW&TP (opleiding SPH) en Zorg (Opleiding tot Verpleegkundige) met elkaar samen.

Honoursprogramma

Het honoursprogramma is bedoeld om excellente studenten die meer uitdaging zoeken naast hun opleiding de gelegenheid te bieden 'het beste uit zichzelf te halen'. Binnen het honoursprogramma wordt gewerkt volgens het principe 'duurzaam leren, duurzaam innoveren'. Honoursstudenten pakken diverse vraagstukken multidisciplinair aan. Het honoursprogramma heeft een looptijd van drie jaar. In 2013 hebben de eerste honoursstudenten een honoursbul ontvangen naast hun bachelordiploma.

Het honoursprogramma van Hogeschool Leiden organiseerde in mei 2013 een nationale Honoursconferentie. Het doel was om studenten, docenten, lectoren, programma-coördinatoren en beleidsmakers van verschillende hogescholen bij elkaar brengen om actuele kennis over werken in multidisciplinaire teams en best practices met elkaar te delen. Naast het algemene programma, verzorgden interdisciplinaire teams rond het thema "Samen Werken" workshops vanuit verschillende invalshoeken.

Decanaat

Het studentendecanaat wil een zichtbaar expertisecentrum zijn op het gebied van wet- en regelgeving, studiefinanciering, studeren met een functiebeperking, studiekeuze en studievoordigheden. Uitgangspunt van de hogeschool is dat het zwaartepunt van de studie(loopbaan)begeleiding bij de opleiding ligt. Een studentendecanaat speelt hierbij een aanvullende rol en treedt op als tweedelijnsfunctionaris. Hij biedt hulp, informatie, advies en begeleiding aan (aankomende) studenten op het gebied van studie, onderwijs en studentenvoorzieningen.

Het aantal studenten dat in studiejaar 2012-2013 een beroep deed op de studentendecanaat is gestegen van 1.059 naar 1.308 studenten. Dit is 13% van het totaal aantal ingeschreven studenten. In 2011-2012 was dit nog 11%. De nieuwe aanpak van het decanaat en het werken aan de naamsbekendheid heeft vruchten afgeworpen. Studenten en ook docenten weten steeds beter de rol van de studentendecanaat en komen met hun hulpvraag bij het juiste loket. De meeste gesprekken gingen over persoonlijke omstandigheden. Hier was een stijging te zien van 39% naar 49%. Het aantal gesprekken over studieloopbaan is afgenomen van 29% naar 21%. Het aandeel gesprekken in verband met ziekte of functiebeperkingen is gestegen van 20 naar 29%. Met 29% van de studenten, die contact zochten met het studentendecanaat, zijn gesprekken gevoerd over wet- en regelgeving.

Studeren met een functiebeperking

Hogeschool Leiden gaat uit van de talenten van alle studenten, vanzelfsprekend geldt dit ook voor studenten met een functiebeperking. Met haar voorzieningen biedt zij hen zoveel mogelijk gelijke kansen op studiesucces. Belangrijk is dat de student zijn energie kan richten op het studeren. In 2012 is nieuw beleid geformuleerd voor studenten met een functiebeperking (SFb). Een belangrijk nieuw element van het nieuwe beleid is invoering van een centraal aanspreekpunt voor studenten met een functiebeperking en het doen van intakegesprekken met alle studenten met een functiebeperking die zich melden. Het decanaat is het centraal aanspreekpunt en de intakegesprekken worden door de studentendecanen gedaan. De decaan adviseert de opleiding over de toe te kennen voorziening voor de student die studeert met een functiebeperking. De beslissing over toekenning wordt genomen door de examencommissie als het gaat om toetsvoorzieningen en door de onderwijsmanager als het gaat om materiële voorzieningen en onderwijsvoorzieningen. De extra begeleiding van (bepaalde) studenten met een functiebeperking vindt plaats bij de opleidingen. Elk cluster heeft hiervoor vanaf het studiejaar 2012-2013 een begeleider SFb die de schakel vormt tussen het Studentendecanaat en de begeleiding van studenten door de opleidingen.

In 2013 hebben 10,4% van de studenten zich gemeld omdat zij met een functiebeperking problemen ondervinden met studeren. Ten opzichte van het jaar ervoor hebben de decanen in 2013 meer intakegesprekken gevoerd en hebben zij meer dan 174 standaardvoorzieningen dyslexie aangevraagd.

Begin 2014 ontvingen wij de resultaten van de studenttevredenheidsenquête over 2012-2013. Voor Hogeschool Leiden was de score 5,99. De meting vond plaats in februari-maart 2013. Omdat het nieuwe beleid toen nog niet ingevoerd was, geeft de uitslag nog geen indicatie van de tevredenheid van studenten ten aanzien van het nieuwe beleid SFb. Onlangs is de studenttevredenheidsenquête weer geweest. Wij rekenen op een verbetering van de tevredenheid op het punt van SFb.

Het voorzieningenteam SFb heeft vier overleggen per jaar waarin de uitvoering van de procedures en realisatie van de voorzieningen per periode worden geëvalueerd en waar nodig worden verbeterd. Het voorzieningenteam bestaat uit de Servicedesk, Functionaris Veiligheid/BHV, Mediatheek, informatiemanagement, toetsondersteuning en Studentendecanaat. Ook vinden overleggen plaats met examencommissies over het toekennen van voorzieningen. Het voorzieningenteam SFb heeft twee keer per jaar een bijeenkomst georganiseerd met een studentenpanel SFb. Dit panel bestaat uit studenten met een functiebeperking of met dyslexie. Onderwerp van gesprek zijn de ervaringen van studenten bij het aanvragen van voorzieningen.

Profileringsfonds

Studenten kunnen bij Hogeschool Leiden aanspraak maken op het profileringsfonds op grond van de regeling Financiële Ondersteuning Studenten (FOS). Met de regeling is het voor leden van de Studentenraad en van opleidingscommissies mogelijk een tegemoetkoming aan te vragen voor hun werk in Studentenraad of opleidingscommissie. Ook zijn er de beursfaciliteiten voor studenten die topsport beoefenen en kunnen studenten die een bestuursfunctie hebben bij een erkende studievereniging of studentenvereniging ook aanspraak maken op een tegemoetkoming. Het aantal aanvragen is de laatste jaren steeds toegenomen. Opvallend is de toename als gevolg van zwangerschap en familieomstandigheden.

Doelgroep	Aantal studenten	Toegekend bedrag 2013 (in €)
Scholarship niet-EER studenten	0	
Bestuursbeurzen	27	32.052
Topsport	2	1.616
Afstudeerfonds	18	64.491
TOTAAL	47	123.172

HL-scriptieprijsen en VSB-fonds

Jaarlijks wijst Hogeschool Leiden namens het VSB-fonds een beurs toe aan een student die na zijn/haar studie in Leiden door wil studeren of onderzoek doen in het buitenland. In 2013 heeft de hogeschool deze beurs toegewezen aan Michael Staring (HLO). Hij ontving € 7.000 voor een vervolgstudie in Leuven.

In 2013 zijn de HL-scriptieprijsen uitgereikt aan een student HBO-Rechten, een student Chemie en een student HRM. De HL-scriptieprijs wordt jaarlijks uitgereikt aan studenten van de drie beste eindschrijfties uit het voorgaande studiejaar. De beoordeling wordt gedaan door een onafhankelijke jury van externe deskundigen.

Internationalisering

Wij werken vanuit onze visie met passie, talent en de menselijke maat, voor nu en voor de toekomst. Voor de beslissers van morgen is het van belang dat de maatschappij als geheel toekomstige uitdagingen aangaat vanuit een duurzaam en internationaal perspectief. Bij Hogeschool Leiden verwerven studenten de competenties om over de grenzen van de eigen cultuur, het eigen land en het eigen vakgebied heen te kijken en te handelen naar de inzichten die dat oplevert. Ons streven is dat studenten van Hogeschool Leiden als persoon en als professional om kunnen gaan met een steeds verdergaande globalisering.

MoveOn

Hogeschool Leiden heeft in 2013 besloten om een nieuw volgsysteem voor studenten- en stafmobiliteit aan te schaffen. Daarvoor waren een aantal redenen:

- In kaart brengen van mobiliteitsstromen;
- Vereenvoudigen van de voorbereiding voor stage, studie of werkbezoek aan het buitenland;
- Optimalisatie van de veiligheids- en gezondheidsprocedures van de hogeschool.

Het aantal administratieve stappen, die een student, docent of medewerker moet doorlopen, vermindert en de gegevens worden opgeslagen in een veilige omgeving. Daarnaast biedt MoveOn mogelijkheden om studenten beter te informeren over mobiliteitsopties.

GOES-beurzen

In het kader van talentontwikkeling reikt het College van Bestuur jaarlijks vier beurzen uit aan studenten die tijdens hun studie een aantal maanden buiten Europa stage lopen, vakken volgen of onderzoek doen. Dit beurzenprogramma heet het Go Outside Europe Scholarship (GOES)-programma. Studenten die talentvol zijn, geen of zeer weinig studievertraging hebben en die goed kunnen motiveren waarom ze naar het buitenland willen, maken kans op een beurs van € 2500,-. In 2013 ontvingen vier studenten een GOES-beurs voor stages en afstudeeropdrachten in Kaapstad (Zuid Afrika), University of California in Berkeley (Verenigde Staten), São Paulo (Brazilië) en Nieuw- Zeeland.

UNESCO Youth Summit in Oman

In 2013 heeft UNESCO twee studenten Commerciële Economie van Hogeschool Leiden geselecteerd om half december 2013 naar de Muscat Youth Summit (MYS) in Oman te gaan. UNESCO omschrijft het doel van de jeugdtop als volgt: "One hundred students aged 18 – 24 drawn from the Middle East, Asia, Europe and North America will attend the Summit. The purpose of the Summit is to give youth a voice in the planning of activities and programs for their communities and to provide information to adults making decisions that affect their lives. Indeed, when youth have a voice - a voice that's heard and acted on by adults - they have the power to change the world for the better".

Erasmus+-programma

Hogeschool Leiden heeft altijd deel genomen aan het Erasmus Life Long Learning Programme, waarmee de EU-mobiliteit van studenten en docenten binnen Europa wil bevorderen.

Het nieuwe Europese onderwijsprogramma heet Erasmus+: The EU Programme for Education, Training, Youth and Sport. Het programma loopt van 2014 tot en met 2020. Het is de opvolger van het Leven Lang Leren Programma (LLP). Om de doelen van het nieuwe programma te bereiken trekt de Europese Commissie 14,7 miljard euro uit. Erasmus+ is onderverdeeld in drie actielijnen (Key Actions) waaronder 11 acties worden onderscheiden. De drie Key Actions zijn:

- KA1: Individuele mobiliteit (learning mobility of individuals)
- KA2: Institutionele samenwerking (co-operation and innovation for good practices)
- KA3: Beleidsontwikkeling (support for policy reform)

Hogeschool Leiden neemt deel aan Erasmus+, met name in Key Actions 1 en 2. Hiertoe houdt Hogeschool Leiden alle bestaande partnerovereenkomsten tegen het licht en vernieuwt die indien gewenst. Ook heeft de hogeschool procedures en communicatie aangepast om te voldoen aan de voorwaarden van het nieuwe programma.

Studenten van Hogeschool Leiden maakten in 2013 meer gebruik van mobiliteitsbeurzen dan voorheen. De toename, met name binnen het Erasmus-programma voor studie en stage in Europa, werd zo groot dat het College van Bestuur heeft besloten een garantie af te geven om beursbedragen te dekken mocht het Erasmus-budget ontoereikend zijn. In 2013 is daar geen gebruik van gemaakt. De verwachting is dat het aantal mobiele studenten van Hogeschool Leiden zal stijgen, mede vanwege het groeiende aantal Engelstalige minoren. Het aantal docenten dat in 2013 gebruik heeft gemaakt van beursmogelijkheden van stafmobiliteit in het Erasmus-programma is ook toegenomen, van 7 naar 12.

In 2012-2013 zijn 157 studenten van Hogeschool Leiden internationaal mobiel (geweest). Behoudens enkele pabo-stagiaires zijn deze studenten allemaal minstens drie maanden in het buitenland geweest.

Buitenlandse uitwisselingsstudenten

In het studiejaar 2012-2013 hebben in totaal achttien buitenlandse uitwisselingsstudenten gedurende een semester een Engelstalige minor of een Engelstalig tailor-made-programma op Hogeschool Leiden gevolgd. In het studiejaar 2013-2014 gaat het om 22 studenten. De buitenlandse uitwisselingsstudenten zijn afkomstig uit Tsjechië, Slowakije, Turkije, Duitsland, België, Hongarije, Finland, Noorwegen, Italië, Spanje, Denemarken en Polen.

Onderwijs

Hieronder volgt per cluster een informatief overzicht over de opleidingen. Tevens is steeds een staatje opgenomen met kwaliteitsoordelen. Bij het NVAO-oordeel is het oordeel in het oude accreditatiestelsel overgenomen met tussen haakjes het eerste oordeel. Er is voor gekozen om het aantal keer dat er G (goed) is gegeven aan de 21 facetten die beoordeeld werden. In het nieuwe accreditatiestelsel wordt op basis van drie standaarden beoordeeld. Deze oordelen zijn weergegeven wanneer ze bekend zijn (opleiding geaccrediteerd in het nieuwe stelsel).

Cluster Zorg

Opleiding	Aantal studenten (vt, dt, du)	NVAO-oordeel		Algeheel oordeel (NSE-voltijd)
		oud	nieuw	
Kunstzinnige Therapie	341	10G (3G)		3,50
Opleiding tot Fysiotherapeut	544	8G	V,V,V	3,58
Opleiding tot Verpleegkundige	760	11G	V,V,V	3,24
Master Advanced Nursing Practice	80	18G		

In 2013 startte bij de opleiding Kunstzinnige Therapie een nieuwe opleidingsvariant Spraak en Drama. Het gaat hier om een vierjarige voltijdsopleiding naast de twee al bestaande varianten Beeldend en Muziek. De opleiding heeft te maken met een te klein aantal studenten waardoor de opleiding als geheel niet rendabel is en er sprake is van een structureel exploitatietekort.

Binnen de Opleiding tot Fysiotherapeut wordt gewerkt aan een nieuw opleidingsprofiel dat gebaseerd is op het landelijk nieuw beroepsprofiel Fysiotherapeut. Belangrijke doelen zijn de versterking van de kennisbasis en het praktijkgericht onderzoek. Hierbij werkt Hogeschool Leiden nauw samen met het werkveld.

In 2013 is een start gemaakt met de ontwikkeling van een nieuw landelijk opleidingsprofiel Bachelor in Nursing 2020. Doel is een nieuw opleidingsprofiel per januari 2015, dat aansluit bij het nieuwe beroepsprofiel verpleegkundige, zodat in de toekomst alle afgestudeerden aan dezelfde, hoge kwalificaties voldoen. De Opleiding tot Verpleegkundige participeert in dit project. De hbo-verpleegkundige krijgt straks steeds meer een spilfunctie tussen de verschillende zorgaanbieders. Het is belangrijk studenten toe te rusten met de competenties van morgen.

Ondertussen ontwikkelt de Opleiding tot Verpleegkundige een nieuw curriculum waarbij de opleiding integraal werkt aan docent- en werkveldprofessionalisering. De opleiding ontwikkelt dit nieuwe curriculum in nauwe samenwerking met het werkveld. Nieuwe stageconcepten zorgen dat studenten eerder kennismaken met complexe werkzaamheden van de hbo-verpleegkundige, beter voorbereid worden op de beroepspraktijk en meer kiezen voor differentiatie. De eerste drie ZorgInnovatieCentra (ZIC) in regio Leiden zijn in dit kader van start gegaan. De centra zijn gevestigd in het Diaconessenhuis Leiden, in Topaz, een instelling voor ouderenzorg en revalidatie, en bij WZH Oosterheem Zoetermeer. Een ZIC betreft een zorginnovatieconcept dat betrekking heeft op zowel de zorgverlening, de wijze waarop dit georganiseerd wordt als op de opleidingen van zorgverleners. Door praktijkgericht onderzoek bekijken de ZIC's wat de optimale zorg is en welke verbeteringen en ontwikkelingen in de opleiding van de beroepskolom daarvoor nodig zijn. Om aan te sluiten bij de behoeften van de instelling waar de ZIC is gevestigd, zetten de leiding van de instelling en het lectoraat gezamenlijk een onderzoekslijn uit. Het gaat altijd over onderwerpen die gericht zijn op de kwaliteit van de zorg en innovatie. Het onderzoek helpt de processen op de afdeling meetbaar en transparant te maken. Aan de hand van de aanbevelingen van hun voorgangers zet een volgende groep studenten het onderzoek voort. Zo krijg je een estafette-achtige onderzoekslijn die zorgt voor continuïteit.

De Opleiding tot Verpleegkundige is samen met het woonzorgcentrum WZH Oosterheem en ROC Leiden is een samenwerkingsverband aangegaan. In dit kader is een praktijkleerunit gestart met het doel de kwaliteit van zorg aan de bewoners te verbeteren. De studenten doen dit onder begeleiding van een zogenoemde Lecturer Practitioner van WZH Oosterheem en docenten van ROC Leiden en Hogeschool Leiden. Door de samenwerking tussen de opleidingen en WZH Oosterheem is er een unieke uitwisseling van kennis en ervaring tussen de theorie van de studie en de werkvloer. Jaarlijks worden circa vijftig studenten opgeleid.

Het aantal opleidingsplaatsen van Master Advanced Nursing Practice is uitgebreid. Hierdoor kan er tegemoet gekomen worden aan de behoefte van het werkveld voor meer opgeleide nurse practitioners. Er is veel belangstelling voor deze duale opleiding.

Het project Zorgacademie Leiden sloot in 2013 af met de definitieve vaststelling van de subsidie voor de ontwikkeling van de doorgaande leerlijn mbo-verpleging en hbo-verpleegkunde. Er is een beleidsdocument gemaakt (Zorgacademie Leiden 3.0), waarbij de partners, het Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC), het ROC Leiden, het ROC ID College en Hogeschool Leiden, hebben afgesproken hoe wordt samengewerkt op het gebied van profilering en stage- en werkplekken.

Cluster Social Work & Toegepaste Psychologie

Opleiding	Aantal studenten (vt, dt, du)	NVAO-oordeel		Algeheel oordeel (NSE-volgtijd)
		oud	nieuw	
Master Jeugdzorg	9	0G	G,G,G	
Sociaal Pedagogische Hulpverlening (SPH)	594	15G (4G)		3,48
Maatschappelijk Werk en Dienstverlening (MWD)	468	15G (10G)		3,47
Toegepaste Psychologie	749	14G (0G)		3,40

De jeugdzorg in Nederland staat onder druk. Om de jeugdzorg professioneler, effectiever en aantrekkelijker te maken biedt Hogeschool Leiden sinds 2008 de masteropleiding Jeugdzorg aan. De masteropleiding is ingericht voor de 'leading professional' van de toekomst: bureaus jeugdzorg, instellingen voor jeugdhulpverlening, kinder- en jeugdpsychiatrie, jeugddetentie, jeugdbescherming, speciaal onderwijs en jeugdgezondheidszorg. Kenmerkend voor de masteropleiding Jeugdzorg is de sterke gerichtheid op het ondersteunen bij opvoeden en opgroeien. In september is de Master Jeugdzorg gevisiteerd ten behoeve van accreditatie. De auditcommissie was positief over de opleiding. De commissie gaf bij de terugkoppeling aan dat zij voornemens is de opleiding met 'goed' te beoordelen op de drie standaarden van het Accreditiekader. Helaas is er in 2013 geen nieuwe studentengroep gestart. Het geringe aantal aanmeldingen heeft te maken met de zwaarte van de opleiding, maar zeker ook met de turbulentie in de beroepspraktijk. Vanuit het lectoraat is gestart met het vernieuwen van de opleiding om te anticiperen op de stelselwijzigingen. Ook wordt opnieuw ingezet op een nauwe samenwerking met de instellingen in de beroepspraktijk.

Hogeschool Leiden en Stichting Anton Constandse, een regionale instelling voor beschermd wonen in de regio Den Haag, zijn overeengekomen om de komende vier jaar samen honderd medewerkers van de stichting op te leiden als Sociaal Psychiatrisch Ondersteuner (SPO). In deze rol worden cliënten geholpen om naar eigen vermogen de regie te voeren of te leren voeren over hun eigen leven. Met deze nieuwe post-hbo-opleiding, die vanaf september 2013 wordt aangeboden, wordt ingespeeld op maatschappelijke ontwikkelingen zoals decentralisatie in zorg en welzijn en gaat uit van de gedachte 'iedereen doet mee'.

Daarnaast is vanaf september 2013 gestart met een duale opleiding Toegepaste Psychologie (TP). De inrichting van deze opleiding is in nauw overleg met de politie tot stand gekomen. De politie wil graag mbo-opgeleide medewerkers naar hbo-niveau opleiden. De samenwerking met de politie draagt bij aan de legitimatie van de nog jonge opleiding Toegepaste Psychologie als een maatschappelijk relevante hbo-opleiding.

Binnen de opleidingen Maatschappelijk Werk en Dienstverlening (MWD) en Sociaal Pedagogische Hulpverlening (SPH) zijn verschillende andere uitstroomprofielen ontwikkeld en van start gegaan: het profiel Gehandicaptenzorg en het profiel Jeugdzorgwerker. Ook participeert het cluster als mede-penvoerder in een project waarin een landelijk competentieprofiel ontwikkeld wordt voor de GGZ-Agoog in combinatie met een bijbehorend curriculum. Het cluster onderzoekt samen met cluster Zorg de mogelijkheden voor een gemeenschappelijke propedeuse Zorg en of voor de hoofdfase namens beide opleidingen een GGZ-docententeam ingericht kan worden.

Het agogisch werkveld is in beweging en dit heeft gevolgen voor de opleidingen op dit terrein. De transities in beleid die op gemeenten en het lokale werkveld afkomen vragen om doorontwikkeling van het curriculum. In samenspraak met partners uit het werkveld ontwikkelen de opleidingen TP en MWD het profiel 'Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening'. Centraal staat het versterken van de burger (eigen mogelijkheden en verantwoordelijkheid, empowerment, burgerparticipatie, civil society), de groter wordende rol van vrijwilligers en de betekenis hiervan voor de beroepsbeoefenaar in de toekomst. In samenwerking met een andere hogeschool is in dit kader het project Sociaal Ondernemen 2.0 gestart. Er is bij het Ministerie van VWS een subsidie aangevraagd voor een werkplaats WMO. Binnen het project werkt het cluster nauw samen met cluster Zorg van de hogeschool.

Cluster Management en Bedrijf (M&B)

Opleiding	Aantal studenten (vt, dt, du)	NVAO-oordeel		Algeheel oordeel (NSE-volgtijd)
		oud	nieuw	
Commerciële Economie	467	9G	V,G,V	3,25
Communicatie	470	7G	•	3,31
HBO-Rechten	741	2G	•	3,40
Sociaal-Juridische Dienstverlening	295	6G	G,V,V	3,22
Human Resource Management	268	10G (1G)	•	3,28
Management in de Zorg (AD)	83	•	•	•

Binnen het cluster M&B is afgelopen jaar de digitalisering van het onderwijs een belangrijk focuspunt geweest. In dit kader heeft M&B veel initiatieven genomen. Studenten vinden het prettig om colleges nog eens te kunnen terugzien of -horen. Ook zijn er van net-afgestudeerde alumni gefilmde interviews gemaakt, waarin deze vertellen hoe het hen vergaat na het afronden van hun opleiding aan de hogeschool en hoe hun dagelijkse beroepspraktijk eruit ziet. Deze interviews en filmpjes zijn verzameld op een site. Deze geeft een reëel beeld van mogelijke taken van een beginnende professional en de diversiteit aan banen waarin een M&B-alumnus terecht kan komen. Met het inzicht geven in de eerste beroepsfuncties en het brede beroepenveld, ondersteunt de site potentiële studenten bij de keuze van een opleiding en worden zittende studenten getriggerd om na te denken in welke richting zij zich verder willen ontwikkelen.

Binnen de opleidingen Communicatie, Commerciële Economie en HRM is het proces van toetsing en examinering verder geoptimaliseerd.

In oktober organiseerde het cluster M&B het jaarlijkse symposium Duurzaam Samenwerken. Het thema van dit jaar was Innovatief ondernemen. Een van de grondgedachten van het hbo is het creëren van een ondernemende, innovatieve houding bij studenten en docenten. Daarnaast worden studenten gemotiveerd te ondernemen voor meer dan alleen eigen winst. Samen met het werkveld zijn ideeën en kennis uitgewisseld. Op het symposium is ook de Gusta van Bavelprijs uitgereikt. Deze prijs wordt toegekend aan een student die een voorbeeld is in het kader van duurzame samenwerking. In 2013 heeft Sven Hogervorst, student HRM, de Gusta van Bavelprijs gewonnen. Om studenten en scholieren te helpen bij hun studiekeuze en studieloopbaan, heeft hij zijn eigen bedrijf opgericht: Be You.

Eerstejaarsstudenten Commerciële Economie en Communicatie hebben in het kader van het Salesproject bijna 24.000 euro verdiend voor het goede doel. De studenten kregen de opdracht met een creatief verkoopconcept fondsen te werven voor vijf goede doelen. De opbrengst is aangeboden aan JES Rijnland Weekendklas, Ronald McDonaldhuis Leiden, Stichting Hulphond Nederland, Villa Joep en het Prinses Beatrix Spierfonds.

In cluster Management en Bedrijf heeft regionale binding een belangrijk focus. De opleidingen leiden op voor het regionale werkveld. Daarom wordt nadrukkelijk de verbinding gezocht met bedrijven en organisaties om deze te betrekken bij de onderwijsprogramma's (stages, gastcolleges, projecten, etc).

Binnen de opleiding Communicatie maken studenten met het project ComOn kennis met de praktijk. Binnen dit project vormen tweedejaarsstudenten in groepen echte communicatiebedrijven, waarbij leren en werken geïntegreerd is (realtime omgeving). De studenten gaan op een bedrijfsmatige manier aan de slag met een verkregen opdracht van een ander bedrijf. Voor bedrijven uit de regio is het een aantrekkelijk concept. Zij kunnen zonder kosten een opdracht laten uitvoeren en kunnen hun eigen bedrijf presenteren aan potentiële nieuwe medewerkers. Daarnaast delen bedrijven uit de regio op deze manier hun kennis en expertise met de opleiding.

De opleiding Commerciële Economie en de University of Curaçao zijn een samenwerkingsverband aangegaan ten behoeve van een uitwisselingsprogramma van studenten. Eind januari 2014 vertrokken drie studenten Commerciële Economie (CE) naar the University of Curaçao (voorheen the University of the Netherlands Antilles), om daar voor een semester vakken van de opleiding International Business and Management Studies (IBMS) te volgen. In september komen drie IBMS-studenten van Curaçao naar Hogeschool Leiden om bij de opleiding Commerciële Economie gedurende een semester minoren te volgen. Deze uitwisseling is vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst die op Hogeschool Leiden werd getekend. Namens the University of Curaçao was Richard Martina bij de ondertekening aanwezig.

Cluster Educatie

Opleiding	Aantal studenten (vt, dt, du)	NVAO-oordeel oud nieuw	Algeheel oordeel (NSE-voltijd)
Opleiding tot Leraar Basisonderwijs	1158	3G	3,31
Vrijeschool Pabo	161		3,31
Academische Pabo	317		--*
Docent Dans/Euritmie	39		--*
Docent Muziek	13		--*
Lerarenopleiding Gezondheidszorg en Welzijn	98	3G	--*
Lerarenopleiding Gezondheidszorg en Welzijn AD	7		--*
Lerarenopleiding Omgangskunde	111	3G	--*
Lerarenopleiding Omgangskunde AD	20		--*

**geen gegevens bekend vanwege te kleine respons of niet afgenomen enquête*

Per 1 januari 2013 is de fusie met Hogeschool Helicon in bestuurlijk-juridische zin gerealiseerd. Daarmee heeft Hogeschool Leiden haar onderwijsaanbod uitgebreid met twee lerarenopleidingen en een antroposofische variant van de pabo. De integratie van onderwijsuitvoeringsprocessen vroeg veel aandacht. De locatie Zeist is per 1 september opgeheven en de opleiding Vrijeschool Pabo verhuisde naar Leiden. Het aantal aanmeldingen voor deze variant van de pabo groeide aanzienlijk. Dit heeft de ontwikkeling van de Vrijeschool Pabo een positieve impuls gegeven.

Samen met de opleiding Sociaal Pedagogische Hulpverlening (SPH) heeft de Pabo een brede Propedeuse Jeugd ontwikkeld als propedeusevariant van de Opleiding tot Leraar Basisonderwijs. Het doel is om studenten die graag met kinderen willen werken en nog niet weten of dat in de hulpverlening is of in het onderwijs, een breed oriëntatiejaar te bieden. In het tweede jaar kunnen studenten een definitieve keuze maken voor de opleiding SPH of voor de Pabo. Het studiejaar 2013-2014 kwam te vroeg om de propedeuse van start te laten gaan. Ingezet is op start in studiejaar 2014-2015.

De Opleiding tot Leraar Basisonderwijs (Pabo) heeft in het reguliere programma een sportklas. Met de sportklas leidt Hogeschool Leiden studenten op tot een sportactieve leerkracht met een volledige bevoegdheid voor bewegingsonderwijs (groep 1 tot en met 8). Naast het reguliere programma zijn zij drie uur per week bezig met activiteiten in kader van sport, bewegen en gezondheid. Ook volgen zij de in het derde studiejaar de minor bewegingsonderwijs. Een van de stagescholen van de sportklas heeft de tweede prijs gewonnen in de verkiezing 'Sportiefste basisschool van Nederland'. Bij deze verkiezingen wordt gekeken naar het programma van bewegen en sport in en rondom de school. Ook spelen de manier waarop de school een actieve leefstijl stimuleert en de maatschappelijke betrokkenheid van de school bij gezond bewegen een rol. De wedstrijd werd voor de vijfde maal georganiseerd door de Koninklijke Vereniging voor Lichamelijke Opvoeding en het NOC*NSF. Studenten van de sportklas hebben hier een actieve bijdrage aan geleverd.

Cluster Educatie biedt de post-hbo opleiding Onderwijs en moderne media aan. Doel van deze opleiding is het kunnen aanbieden van aantrekkelijker en uitdagender onderwijs waarbij optimaal gebruik wordt gemaakt van digitale middelen. De opleiding is geaccrediteerd en geregistreerd door het Centrum Post Initieel Onderwijs Nederland (CPION).

In 2013 zijn de eerste academische leerkrachten afgestudeerd. De Academische Pabo is een samenwerking tussen Hogeschool Leiden en de Universiteit Leiden. Studenten doen een opleiding bij beide instellingen en kregen bij de diploma-uitreiking daarom twee bachelordiploma's: een hbo-bachelor Education in Primary Schools en een universitaire bachelor Pedagogiek.

Sinds vier jaar werkt de Pabo in het opleiden van studenten tot leraar basisonderwijs samen met Lucas Onderwijs, een schoolbestuur in Den Haag. Per studiejaar volgen tien studenten een traject waarbij ze twee dagen per week werken op een basisschool van Lucas Onderwijs en drie dagen op de hogeschool lessen volgen. In 2013 zijn de eerste studenten van dit traject afgestudeerd. Hogeschool Leiden en Lucas Onderwijs grepen deze gelegenheid aan om de samenwerking schriftelijk te bekrachtigen.

In september ging de Pabo een samenwerkingsverband 'Samen Opleiden 2.0' met zes schoolbesturen binnen de Randstad aan. Het doel is een intensievere samenwerking, zodat meer inhoudelijke verbinding en uitwisseling plaatsvindt en op verschillende terreinen meer aansluiting ontstaat tussen de Pabo en de behoeften van scholen in het primair onderwijs. In het bijzonder gaat het daarbij om de thema's Omgaan met verschillen, Opbrengstgericht werken, Begeleiding van beginnende leraren, Ouderbetrokkenheid en Pesten.

In 2013 heeft cluster Educatie voor de eerste keer de Cynthia Ringeling-prijs uitgereikt. Cluster Educatie reikt de prijs uit aan een student die gemiddeld minimaal een 7 op de cijferlijst heeft, belangeloos heeft bijgedragen aan community building op de Pabo, heeft klaargestaan voor medestudenten en voor docenten, een inspiratiebron is voor medestudenten, in de LIO heeft laten zien Passend Onderwijs te kunnen bieden en leerlingen heeft 'empowered' (bewust maken van hun talenten en mogelijkheden).

Techniek

Opleiding	Aantal studenten (vt, dt, du)	NVAO-oordeel		Algeheel oordeel (NSE-voltijd)
		oud	nieuw	
Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek	597	7G (5G)		3,59
Chemie	363	7G (5G)		3,49
Bio-Informatica	163	11G	G,V,V	3,54
Informatica	531	10G	V,V,V	

Het Hoger Laboratoriumonderwijs ondersteunt jaarlijks leerlingen van middelbare scholen bij het maken van een prototype van hun uitvinding, die zij in het kader van de Willie Wortelwedstrijd bedachten. De wedstrijd is bedoeld om leerlingen op een ludieke manier kennis te laten maken met de sector techniek. De leerlingen die dit jaar begeleid zijn op Hogeschool Leiden, hebben de eerste prijs gewonnen met hun 'Technotandenborstel'.

Studievereniging van de opleiding Bio-Informatica, Exon, heeft een Engelstalig symposium georganiseerd voor geïnteresseerde studenten en docenten uit heel Nederland, waarin studenten Bio-Informatica werden uitgedaagd de grenzen van hun vakgebied te verkennen. Sprekers van diverse onderzoeksgroepen en bedrijven demonstreerden toepassingen uit het vakgebied.

Door een student Informatica is een HSLeiden-app gebouwd, waarmee het mogelijk is om nieuwsberichten voor studenten van Hogeschool Leiden te bekijken. Met de app kunnen studenten ook naar verschillende webonderdelen van de hogeschool navigeren.

Met zijn afstudeerscriptie heeft een student Chemie de Gouden Spatel gewonnen. De student kreeg de prijs op het KNCV-congres 'Chemistry of Life' (Koninklijke Nederlandse Chemie Vereniging). Een andere student van Hogeschool Leiden kreeg een eervolle vermelding.

Binnen het cluster Techniek is een educatieve minor ontwikkeld. In deze minor maken studenten kennis met alle facetten van het leraar zijn in de exacte vakken binnen het voorgezet onderwijs.

Binnen het cluster zijn de voorbereidingen getroffen voor het Centre of Expertise Genomics. In de hoofdstukken 'Je moet ze van Hogeschool Leiden hebben' en Prestatieafspraken worden de ontwikkelingen nader beschreven.

TALENT VOOR TALENT

Bij Hogeschool Leiden staan studenten centraal en zijn de medewerkers het voornaamste kapitaal om ambities te realiseren. Hogeschool Leiden investeert in een lerende cultuur. Talentontwikkeling is de komende vier jaar leidraad voor Hogeschool Leiden.

In het instellingsplan 'Talent voor Talent' hebben wij een ambitie ten aanzien van professionalisering van medewerkers verwoord met daarbij passende doelstellingen voor 2016. Er is sprake van een strategisch en samenhangend personeelsbeleid. Hogeschool Leiden investeert in een lerende cultuur. Medewerkers zijn professioneel en docenten geven inspirerend onderwijs. Van onze medewerkers vragen wij dat zij beschikken over de competenties om hun functie adequaat te vervullen. Hierbij bieden wij een breed scholingsaanbod.

Ter invulling van bovenstaande ambitie heeft de hogeschool een voorstel gemaakt voor de invoering van docentkwalificaties. Dit bevindt zich momenteel in de fase van beleidsvoorbereiding: er worden gesprekken gevoerd met diverse geledingen binnen de organisatie over inhoud en proces. In de bijlage is het voorstel opgenomen, zoals dat nu onderwerp van gesprek is binnen de organisatie.

In de nieuwe hbo-cao is een wijziging opgenomen als het gaat om professionalisering van medewerkers. Deze ontwikkeling sluit aan bij onze eigen ambitie en is verwerkt in de het professionaliseringskader dat in 2013 werd ontwikkeld. De afdeling HRM voert gesprekken met directeuren over het belang van professionalisering en de onderlinge samenwerking hierbij. Dit thema kwam ook aan de orde op managementconferenties. Naar aanleiding van het voorstel docentkwalificaties heeft de afdeling HRM de operationalisering van de competenties in overleg met de directeuren opgepakt en is met de ondernemingsraad de dialoog over professionalisering gestart. Als hogeschool participeren wij in de Community of Practice. Daarin deelt Hogeschool Leiden de ervaringen met betrekking tot professionalisering met andere hogescholen en participeert de manager HRM in het HR-directeuren overleg van grote hogescholen over de modernisering van de cao en professionalisering.

Voor de versterking van de toetskwaliteit wordt een inzet gepleegd op certificering van toetsmakers en/of examinatoren. Er worden in het kader van professionalisering instellingsbrede bekwaamheidstoetsen ontwikkeld, waarmee wordt beoordeeld of een docent de benodigde didactische en toetstechnische kwaliteiten beheerst.

Professionalisering

Mensen en hun talenten vormen de meest onderscheidende elementen van het HRM-beleid van Hogeschool Leiden. Professionalisering betekent dat Hogeschool Leiden continu werkt aan het functioneren van medewerkers, zodat het onderwijs en de diensten op de campus meebewegen met de maatschappelijke ontwikkelingen en de behoeften van onze studenten. Professionalisering gebeurt op twee niveaus: individueel en als groep. Op basis van de hbo-cao 2012-2013 is een professionaliseringskader ontwikkeld voor de hogeschool als geheel. Het professionaliseringskader heeft vier pijlers: docentkwalificaties, leiderschap, persoonlijke effectiviteit en vitaliteit. Deze vier vormen de prioriteiten op het gebied van professionalisering tot en met 2016.

Kwaliteitscultuur

Kwaliteitsbewustzijn is een van de fundamenteën voor goed hoger beroepsonderwijs. Het helpt ons, studenten, docenten, ondersteuners en management, bij het realiseren van ons doel en gezamenlijke belang: goede beroepsbeoefenaren opleiden. Dat we het daarnaast ook 'gewoon leuk hebben', versterkt onze motivatie. De kwaliteitscultuur in Hogeschool Leiden uit zich in zorg voor kwaliteit. Die zorg is een zaak van alle mensen die op een of andere manier actief zijn in Hogeschool Leiden. Zorg voor kwaliteit is daar waar mensen intrinsiek gemotiveerd zijn voor hun werk en hun talenten willen ontwikkelen, waar zij zich verbonden weten in hun passie: goed onderwijs geven én dit mogelijk maken. Daar waar mensen elkaar kennen en zich gekend voelen, ontstaat ruimte voor een kwaliteitscultuur.

De kwaliteitscultuur op Hogeschool Leiden uit zich in de uitdrukkelijke intentie elkaar te begrijpen en ván en mét elkaar te leren. Er is een open, transparante communicatie en tweerichtingsverkeer, ofwel wederkerigheid, in de relatie. Dat geldt voor iedereen, op alle niveaus. We onderbouwen onze besluiten, proberen de ander door die besluiten te inspireren en hen ervoor te enthousiasmeren. Deze uitgangspunten zijn vastgelegd in een notitie kwaliteitscultuur om medewerkers en studenten een handreiking te geven voor het versterken van de kwaliteitscultuur in alle geledingen van de hogeschool. De beschreven kwaliteitscultuur is een belangrijke voorwaarde voor het professioneel samenwerken aan beleidsontwikkeling. De jaarlijkse personeelsdag stond in het teken van kennis delen en leren van elkaar. Door medewerkers zijn uiteenlopende workshops en activiteiten georganiseerd voor collega's.

Versterking examencommissies

Sinds studiejaar 2011-2012 is een extern lid is toegevoegd aan examencommissies. Daarna zijn er verdere maatregelen genomen om examencommissies te versterken.

Het Expertteam Toetsing en Examinering heeft kaders beschreven voor interne audits van examencommissie. Deze zijn ontwikkeld naar aanleiding van de ervaringen bij de pilot-audits bij enkele examencommissies. De audits zijn ontwikkelingsgericht. Doel van de audit is om de reflectie van de examencommissie op het eigen functioneren te versterken en de PDCA-cyclus sluitend te maken. Ook is het onderwerp 'externe validering' toegevoegd als onderdeel van de audit. Het vernieuwde format voor het jaarverslag examencommissie en de doelen en onderwerpen van de audit sluiten bij elkaar aan.

In 2013 zijn vanuit het expertteam acht audits examencommissie georganiseerd. De trends in de onderwerpen van de audits zijn beschreven in een notitie die de afronding vormt van de PDCA-cyclus. De notitie geeft een algemeen beeld van de onderwerpen die in het gesprek met de examencommissie en het auditpanel zijn uitgediept. Het onderwerp waar de meeste aandacht naar uitging bij de audits is de borging van toetsing en het bewaken van het eindniveau. Geconcludeerd kan worden dat de audits examencommissie voor Hogeschool Leiden een effectief instrument zijn. Op basis van de evaluatie met de leden van de auditpanels is een aanpak van de audits in 2014 voorgesteld. De auditkaders zijn door het expertteam op enkele punten aangescherpt.

Het College van Bestuur voert jaarlijks met alle examencommissies een gesprek waarvoor het jaarverslag van een examencommissie input vormt. Tevens heeft het College van Bestuur twee keer per jaar een gesprek met de voorzitters van examencommissies. Voor verdere professionalisering worden intervisiebijeenkomsten voor de leden van de toets- en examencommissies en onderwijsmanagers georganiseerd en ook intervisiebijeenkomsten over het eindniveau (waar opleidingen met soortgelijke eindproducten van en met elkaar leren). Ook wordt gebruik gemaakt van het trainingsaanbod voor examencommissies van de Vereniging Hogescholen.

PROFILERING: 'JE MOET ZE VAN HOGESCHOOL LEIDEN HEBBEN'

Het werkveld is voor een groot deel maatgevend voor het succes van onze studenten en dus ook van de hogeschool. Wij zijn succesvol als men in het werkveld tegen elkaar zegt: 'Je moet ze van Hogeschool Leiden hebben'. Samenwerking met het werkveld is essentieel. Wij optimaliseren deze samenwerking door samen met het werkveld onderzoeksprojecten uit te voeren. Hogeschool Leiden profileert zich met de kennisgebieden Jeugd, Life Sciences en Gezondheidszorg. Op deze gebieden verricht Hogeschool Leiden binnen lectoraten praktijkgericht onderzoek en draagt zo bij aan kennisontwikkeling en kennisvalorisatie binnen de beroepspraktijk.

JEUGD

Op dit kennisgebied zijn verschillende lectoren werkzaam met een eigen thema. Ook ontwikkelt de hogeschool een Expertisecentrum Jeugd samen met het werkveld. Het Expertisecentrum focust op de bundeling van onderzoek en onderwijs over jeugd op de grensvlakken van zorg, welzijn, onderwijs en justitie. Op deze grensgebieden is veel winst te behalen, juist daar kan het werk van de te onderscheiden professionals worden verbeterd, verbreed en verdiept.

In maart 2013 werd een samenwerkingsovereenkomst getekend tussen De Forensische Zorgspecialisten (voorheen Van der Hoeven Stichting), en cluster Social Work en Toegepaste Psychologie van de hogeschool. Samen gaan zij een leerboek schrijven voor sociotherapeuten in de forensische zorg en hbo-studenten die hiervoor worden opgeleid. Mede op basis van dit leerboek ontwikkelen zij ook een cursus en een training. Deze wordt uitgevoerd voor en door praktijk en onderwijs. De samenwerking is om meerdere redenen nodig. De afgelopen jaren heeft Hogeschool Leiden samen met meer dan veertig instellingen, waaronder De Forensisch Zorgspecialisten, onderzoek gedaan naar de effectiviteit van het leefklimaat in gesloten inrichtingen voor jeugdigen en volwassenen. De resultaten zijn hoopvol, maar nog onvoldoende vertaald in het onderwijs en de beroepspraktijk. De wijze waarop De Forensische Zorgspecialisten mede door het positieve leefklimaat en therapeutisch milieu dagelijks vorm geeft aan de uiterst moeilijke zorg voor mensen met ernstige persoonlijkheidsproblematiek en/of een psychische aandoening én delictgevaar, staat op hoog niveau. Door de samenwerking worden de praktijk en de resultaten van onderzoek met elkaar verbonden. Daar kunnen forensisch psychiatrische centra, andere instellingen in de forensische zorg en studenten straks hun voordeel mee doen.

Het Expertisecentrum Jeugd heeft in 2013 een aantal congressen georganiseerd, die goed bezocht zijn. In februari was het congres 'Die jeugd van tegenwoordig' over omgaan met probleemjongeren. Verwaarlozing in de opvoeding zorgt vaak dat kinderen op straat terechtkomen. Om te overleven op straat moet je laten zien dat je stoer bent om te voorkomen dat andere kinderen over je heen lopen. Dit kan bijvoorbeeld door andere kinderen te pakken en kleine delicten te plegen. Ook het uitdagen van volwassenen en agenten op straat hoort hierbij. Als kinderen groter worden zonder adequaat toezicht gaat het vaak van kwaad tot erger. Jongeren komen steeds vaker in aanraking met Justitie en belanden uiteindelijk in een jeugdgevangenis of gesloten opvang (Jeugdzorg plus), maar de groepsdruk om jezelf ten koste van anderen te profileren door met alles en iedereen ruzie te maken blijft. Dit plaatst de politieman op straat, maar ook de hulpverlening in de justitiële jeugdinrichtingen (JJI) en gesloten opvang voor een probleem: hoe communiceer je met een jongere (of een groep jongeren) die voortdurend met jou de confrontatie aangaat (of aangaan)? Dit congres is in samenwerking met politie Hollands-Midden en het ministerie van Veiligheid en Justitie georganiseerd. Doel van het congres was praktische handvatten te geven voor effectieve en professionele communicatie met probleemjongeren en jeugdgroepen.

In het najaar organiseerde het Expertisecentrum het congres 'Dwang en Drang in de zorg voor jongeren met een lichte verstandelijke beperking (LVB)' voor begeleiders uit woongroepen en hun managers, vertegenwoordigers van belangenverenigingen en geïnteresseerde onderzoekers. Met het congres sloot het Expertisecentrum een tweejarig RAAK-onderzoek af. In dit onderzoek is allereerst gekeken naar de juridische kaders voor vrijheidsbeperkende maatregelen binnen de zorg voor jongeren met een LVB. Daarna is het onderzoek ingegaan op de beleving van jongeren en hun begeleiders zelf. Het onderzoek heeft twee publicaties opgeleverd, een juridisch rapport en een rapport kwaliteitscriteria, die het veld moeten helpen beter om te gaan met vrijheidsbeperkende maatregelen. Met een beoordelingskader geven de onderzoekers het veld concrete handreikingen om beslissingen te kunnen nemen. Het congres werd bezocht door zo'n 200 mensen. Het merendeel daarvan was afkomstig uit het werkveld.

Lector Jeugdzorg en Jeugdbeleid - Adri van Montfort

In 2013 heeft de Tweede Kamer ingestemd met de Wet Jeugd en daarmee met de ingrijpende transitie van de jeugdzorg per 1 januari 2015. Voor de beroepspraktijk is de onzekerheid over de toekomst daarmee verder toegenomen, onder meer vanwege de bezuinigingen die met de transitie gepaard gaan. Naar verwachting zullen ongeveer 8 tot 9 duizend arbeidsplaatsen gaan verdwijnen op een totaal van ruim 30 duizend. Het lectoraat Jeugdzorg en Jeugdbeleid werkt samen met de beroepspraktijk om de noodzakelijke vernieuwingen vanuit inhoudelijke doelen vorm te geven. Dat is met name zichtbaar in de intensieve samenwerking van het lectoraat met de praktijk van de jeugdbescherming in brede zin: Bureaus Jeugdzorg, inclusief Advies- en Meldpunten Kindermishandeling, landelijk werkende instellingen (o.a. William Schrikker Groep) en de Raad voor de Kinderbescherming.

Het project professionalisering en onderzoek Verve is in 2013 afgesloten met een Handboek voor de jeugdbescherming (Werken met Verve; Van Montfort en Slot), een onderzoeksrapport, een DVD over de jeugdbescherming (Veiligheid en Regie) en een congres (september) bij de hogeschool. De resultaten van het RAAK-project Kinderbescherming Thuis werden ten dele met die van het Verve-project samengevoegd in het Handboek en de DVD. Kinderbescherming Thuis is verlengd tot en met het eerste kwartaal van 2014, met name om de resultaten te kunnen vertalen naar instructies voor het hbo-onderwijs. De projecten Verve en RAAK hebben een grote impact gehad in de Bureaus Jeugdzorg en Landelijk werkende jeugdbeschermingsinstellingen. De werkwijze Verve wordt vanaf 2013 ingevoerd in de provincie Overijssel en in Brabant Noord-Oost. Werkwijzen die zijn afgeleid van Verve/RAAK of daarop verder gaan worden vanaf 2013 ingevoerd in de provincie Utrecht (SAVE), Flevoland (SAVE), Gelderland (naam nog niet bekend), Rotterdam (Beter Beschermd Plus), Den Haag/Haaglanden (Veilig Thuis), Zuid-Holland (idem) en Noord-Holland (Beschermen en Versterken).

Lector LVB en Jeugdcriminaliteit - Hendrien Kaal

De aandacht voor jongeren met een lichte verstandelijke beperking (LVB) in de justitiële keten neemt toe. Er zijn duidelijke signalen dat een substantiële groep delinquente jongeren kampt met een verstandelijke beperking en dat dit gevolgen heeft voor de verschillende werkvelden binnen de justitiële keten. Het besef groeit dat de problematiek van deze jongeren dusdanig complex is dat het vraagt om een specifieke aanpak en specifieke expertise van de professional. Er is behoefte aan kennis over de competenties en beperkingen van jongeren met een lichte verstandelijke beperking. Daarnaast is het van belang dat er effectieve begeleidings- en behandelmethoden ontwikkeld worden die rekening houden met deze beperkingen. In de justitiële keten worden de jongeren met lichte verstandelijke beperkingen vaak niet als zodanig herkend. Dit kan gevolgen hebben voor:

- de bejegening van deze jongeren door politie en justitie;
- het achterwege blijven van specifiek voor de doelgroep ontwikkelde werkwijzen en interventies;
- de risico's op slachtofferschap binnen de justitiële jeugdinstelling;
- de mogelijkheden tot het vinden van een gepaste dagbesteding;
- het gevoel onterecht behandeld te worden en als gevolg hiervan voor de kansen op recidive.

De lector LVB en Jeugdcriminaliteit, aangesteld door Hogeschool Leiden en de William Schrikker Groep, zet zich in om de kennis over mensen met een lichte verstandelijke beperking en hun interactie met de justitiële keten te vergroten, opdat er adequater met hen kan worden omgegaan. Bovenstaande doelstelling heeft in 2013 vorm gekregen in diverse onderzoeksprogramma's. Een onderzoeksproject naar de mogelijkheid tot het screenen van justitiabelen op de mogelijke aanwezigheid van een LVB heeft in 2012 een impuls gekregen door samenwerking met een kleine twintig organisaties met cliënten met een LVB. Dit heeft geleid tot een valide en betrouwbaar screeningsinstrument voor volwassenen, dat in 2013 gepilot is in vijf penitentiaire inrichtingen en dat in september 2013 op de markt is gekomen. In 2013 is verder doorgegaan met het verzamelen van data ten behoeve van een jeugdversie van de screener. Hiervoor is een subsidie ontvangen van het Ministerie van Veiligheid en Justitie. Het in 2012 gestarte onderzoek naar de werkaliantie tussen delinquente LVB-jongeren en hun reclasseringswerkers is in 2013 voortgezet. Dit onderzoek wordt uitgevoerd in samenwerking met de Hogeschool Utrecht en de William Schrikker Groep (WSG). De door de Hogeschool Utrecht voor de volwassenenreclassering ontwikkelde vragenlijst is in 2012 aangepast aan de doelgroep en werkwijze van de William Schrikker Groep, zodat de eerste metingen in 2013 van start konden gaan. De helft van het beoogde totaal aantal respondenten is in 2013 bereikt. Onderzoek naar geweld in de gehandicaptenzorg is in 2013 afgerond.

Werknemers in de gehandicaptenzorg komen regelmatig in aanraking met geweld. Het onderzoek richtte zich op het aangiftegedrag van werknemers en de overwegingen die zij hierbij maakten. Meer dan 700 werknemers uit heel Nederland vulden een online vragenlijst in, ruim twintig respondenten werden verder ondervraagd. Hogeschool Leiden werkte in dit onderzoek samen met de Vrije Universiteit Amsterdam. In opdracht van de William Schrikker Groep en het Leger des Heils is een onderzoek uitgevoerd naar huisvestingsproblematiek onder criminele jongeren en jongvolwassenen met een LVB. Hierbij is een literatuurstudie verricht, zijn reclasseringswerkers van beide organisaties bevroegd, en zijn verschillende organisaties uit het veld betrokken bij het verder identificeren van knelpunten bij het bieden van hulp aan deze doelgroep. Dit onderzoek is uitgevoerd in samenwerking met de Hogeschool Utrecht. Een groot aantal studenten heeft aan deze en andere onderzoeksprojecten een bijdrage geleverd, in het kader van hun afstuderen, als onderdeel van een onderwijsmodule of anderszins. Zo zijn in 2013 ruim 60 studenten actief in aanraking geweest met het onderzoek gericht op de doelgroep van het lectoraat.

Lector Residentiële Jeugdzorg - Peer van der Helm

De samenleving verandert voortdurend en juist de jeugdzorg heeft zich de afgelopen jaren gekenmerkt door vele transities, waarvan de grootste in 2015 moet plaatsvinden als de jeugdzorg door de gemeenten zal worden uitgevoerd. Met name als het gaat om de zorg voor de meest kwetsbare kinderen die vaak een lange geschiedenis van verwaarlozing, mishandeling en misbruik achter de rug hebben is nog veel onduidelijkheid of gemeenten deze gespecialiseerde zorg wel kunnen of willen betalen. Het gaat om kinderen die vaak delicten plegen en worden gekenmerkt door veel psychiatrische problematiek, verslaving en extreem opstandig en agressief gedrag. Daarom worden ze vaak in gesloten inrichtingen opgevangen. Dat kost veel geld. De maatschappelijke verantwoordelijkheid die wij hebben voor de behandeling van deze kinderen is de belangrijkste drijfveer van het lectoraat Residentiële Jeugdzorg binnen het Expertisecentrum Jeugd van Hogeschool Leiden. Die behandeling moet en kan beter. Wetenschappelijk onderzoek naar residentiële jeugdzorg staat wereldwijd nog in de kinderschoenen. Het lectoraat heeft een aantal jaren geleden deze handschoenen opgepakt door ontwikkeling van het leefklimaatinstrument, waardoor kinderen in gesloten instellingen een stem hebben in hun behandeling. In het onderzoek draaide het om de 'basics' die voorwaarde zijn voor het kunnen functioneren van mensen en voor het behandelen van delinquenten. Denk aan thema's als veiligheid, contact maken en groei en ontwikkeling met zo min mogelijk repressie. Het universele karakter van deze thema's, maakt dat ze internationaal toepasbaar zijn. En met succes, want het instrument vormt vandaag de dag de basis van onderzoek gecombineerd met praktijkverbetering in meer dan zestig instellingen in Nederland, Duitsland en België. Ook justitiële inrichtingen en onderzoekers uit India en Oekraïne hebben belangstelling. De validering van de vragenlijst is inmiddels gepubliceerd in verschillende talen, waaronder ook Hindi en Tamil.

De Dienst Justitiële Inrichtingen van het Ministerie van Veiligheid en Justitie heeft samen met Van der Helm een nieuwe visie op het orthopedagogisch leefklimaat ontwikkeld, dat de basis vormt van nieuwe evidence based-beleid. In alle justitiële jeugdinrichtingen wordt momenteel jaarlijks leefklimaatonderzoek verricht, gecoördineerd door het Expertisecentrum Jeugd. Samen met de Universiteit van Amsterdam (Forensische Orthopedagogiek, professor Stams) en Hogeschool Windesheim (lectoraat sturing in de jeugdzorg, lector Jack de Swart) wordt ook onderzoek verricht naar het leerklimaat op de scholen voor voortgezet speciaal onderwijs en het werkklimaat voor medewerkers. Aan dit onderzoek is een RAAK-subsidie toegekend. Het onderzoek beoogt impliciete kennis van ervaren docenten in het voorgezet speciaal onderwijs om te zetten in evidence based kennis en concrete vernieuwende producten zoals een onderwijsmethode, een training voor docenten en gevalideerde meetinstrumenten, te ontwikkelen om de kwaliteit van het leer- en werkklimaat te verbeteren. Ook wordt een ICT-instrument ontwikkeld om kennis over de sociaal-emotionele ontwikkeling van de jongeren binnen de instellingen te verbinden met de behandelregistratie van de leefgroep.

Al deze activiteiten hebben inmiddels geleid tot een grote impact op het werkveld en dito wetenschappelijke publicaties. Een hecht team van meer dan tien promovendi doet onder leiding van Van der Helm en professor Stams wetenschappelijk onderzoek. Het team bestaat veelal uit hogeschooldocenten of medewerkers werkzaam in instellingen. Samen met Horizon Jeugdzorg wordt het komende jaar vooral gekeken op welke wijze we deze kennis in de praktijk kunnen brengen om de behandeling van kinderen te verbeteren.

De lector is tevens voor een halve dag per week verbonden aan Schakenbosch, een gesloten instelling voor licht verstandelijk beperkte kinderen. De stroom van kennis tussen praktijk en onderzoek vertaalt zich daardoor naar het onderwijs (Werken in gedwongen kader en kinder- en jeugdpsychiatrie) dat geregeld gevoed wordt door nieuwe inzichten voor de beroepspraktijk. Dat blijkt onder andere uit de publicatie van artikelen in vaktijdschriften en hbo-leerboeken over de residentiële zorg, die zowel in het onderwijs als in het werkveld veel ingang hebben.

Lector Ouderschap en Ouderbegeleiding - Carolien Gravensteijn

Sinds 2012 is Carolien Gravensteijn lector Ouderschap en Ouderbegeleiding. In samenwerking met de Augéo Foundation wordt het lectoraat vormgegeven. Augéo Foundation is een particulier initiatief, gericht op het bevorderen van een veilige leefomgeving van kinderen. Augéo Foundation wil investeren in de aanpak van kindermishandeling en de kennisontwikkeling over ouderschap en opvoeding.

Het lectoraat Ouderschap en Ouderbegeleiding levert een bijdrage aan positief ouderschap door het welzijn van ouders en hun kinderen te bevorderen. Hiervoor wordt nieuwe kennis geproduceerd over wat ouderschap voor ouders betekent, hoe ouders ondersteund kunnen worden bij het vervullen van deze rol en hoe professionals ondersteund kunnen worden bij het begeleiden van ouders.

Verder levert dit lectoraat een bijdrage door bestaande (wetenschappelijke) kennis toegankelijk te maken en te verspreiden, zowel via onderwijs als via activiteiten in de samenleving. Het richt zich op deskundigheidsbevordering van hogeschooldocenten, toekomstige professionals (studenten), professionals die werkzaam zijn in onder andere de hulpverlening, gemeenten, onderwijs en maatschappelijke organisaties en uiteraard de ouders zelf. Samenwerkingspartners zijn onder andere De Haagse Hogeschool, JES Rijnland, JSO, de gemeente Leiden en Sardes.

Daarnaast werkt Carolien Gravensteijn samen met de lectoraten van Annemieke Mol Lous en Peer van der Helm. Door onderzoek, onderwijs en het ontwikkelen van interventies geeft het lectoraat antwoord op vragen zoals: Hoe beleven ouders ouderschap? Zijn er opvallende verschillen tussen moeders en vaders? Wat onderscheidt ouders die het ouderschap naar tevredenheid vervullen van ouders die het niet of moeilijk aankunnen? Hoe willen en kunnen ouders worden ondersteund in positief ouderschap? Hoe kunnen professionals toegerust worden met kennis en vaardigheden om op een professionele manier met ouders te werken?

Het lectoraat heeft twee speerpunten geformuleerd:

1. *Ouderschap, welzijn en levensvaardigheden*, waarbij het bevorderen van het welzijn en levensvaardigheden van ouders centraal staat, evenals de vraag hoe professionals ouders hierin kunnen ondersteunen.
2. *Ouders, onderwijs en ontwikkeling*, waarbij het bevorderen van kennis over en vaardigheden voor ouderschap(sbegeleiding) bij studenten en het bevorderen van onderwijsbetrokkenheid van ouders centraal staan.

Projecten die op dit moment lopen zijn onder andere Maatschappelijk Opvoeden & Ouderschap. Voor de opleiding Maatschappelijk Werk en Dienstverlening (MWD) heeft de lector een collegereeks Maatschappelijk Ouderschap & Opvoeden opgezet in samenwerking met docenten van MWD. Deze collegereeks voor tweedejaarsstudenten wordt gegeven door vijf docenten en is inmiddels onderdeel van het vaste curriculum. De lector geeft zelf een van de colleges.

Samen met docente Monica Aartsma werkt de lector aan een studieboek dat deze colleges ondersteunt. Een ander project is Ouderschap in Ontwikkeling. In 2014 start Gravensteijn samen met de gemeente met het onderzoek

Ouders in Ontwikkeling. De bedoeling is dat ouders gevolgd worden vanaf het moment dat ze zwanger zijn tot dat hun kinderen 24 jaar zijn door middel van vragenlijsten en interviews. Het doel is om het welzijn van ouders en kinderen te bevorderen en beschermende en risicofactoren voor positief ouderschap zichtbaar te maken.

Ten slotte is het Skills4Life project een voorbeeld. In het door RAAK-PRO gefinancierde onderzoek Skills4Life wordt het bestaande programma Levensvaardigheden, dat effectief is gebleken bij leerlingen in het voortgezet onderwijs, aangepast voor vmbo en praktijkonderwijs. Het lectoraat Ouderschap en Ouderbegeleiding ontwikkelt hierbij een programma voor ouders om ouderbetrokkenheid bij het programma Levensvaardigheden en bij jongeren op school te vergroten.

Hiervoor werkt Hogeschool Leiden samen met De Haagse Hogeschool, TNO en LUMC.

Lector Passend Onderwijs/Inclusive Education - Annemieke Mol Lous

Binnen het lectoraat passend onderwijs/ Inclusive Education wordt sinds november 2009 practice based evidence ontwikkeld en getoetst aan empirische kennis om zo bij te kunnen dragen aan goed passend onderwijs in de praktijk. Dit geldt voor Nederland maar ook expliciet in de internationale context. Het lectoraat draagt ook internationaal bij aan kennisontwikkeling over het realiseren van UNESCO doelen m.b.t. "Education For All". De nadruk ligt daarbij op "quality education for all" en er wordt samen gewerkt met o.a. USAID, Unesco, ICLON en diverse andere internationale organisaties.

Door middel van onderzoek met en in de praktijk wordt kennis ontsloten die kan worden ingezet op de scholen en in het curriculum van de lerarenopleiding(en). Belangrijk nieuw speerpunt is daarbij de mogelijkheid om ICT in te zetten voor passend onderwijs/Inclusive Education. Op basis van onderzoeken met en in het werkveld wordt onderzocht welke kennis, organisatievormen en vooral leerkrachtvaardigheden bijdragen aan een positief klimaat in de klas en school waarbinnen elk kind tot zijn/ haar recht kan komen. Zo wordt er onderzoek gedaan naar succesfactoren van onderwijs aan (hoog) begaafde leerlingen, ervaringen van leerkrachten om succesvol passend onderwijs te bieden en het inzetten van positieve gedragsprogramma's, zoals het oplossingsgericht werken op scholen. De uitkomsten van de diverse onderzoeken worden gedeeld in publicaties, presentaties en conferenties. Het onderzoek wordt veelal uitgevoerd binnen de kenniskring van het lectoraat waar docenten van de hogeschool, leraren en andere betrokkenen uit het werkveld in participeren. Het lectoraat is stevig ingebed in het nationale werkveld en in de regio. Er wordt regionaal intensief samengewerkt met diverse schoolbesturen, de samenwerkingsverbanden (voor primair en secundair onderwijs), de AED (Ambulante Educatieve Dienst) en landelijk met de PO-Raad, het Ministerie van OCW en diverse ouderverenigingen.

In 2013 is het onderzoek naar competentiebeleving van leerlingen in relatie tot klassenklimaat, leraar-leerlingrelatie en verwijzingsgedrag van scholen (opdracht vanuit de PO-Raad en OCW) afgerond en gepresenteerd. De uitkomsten van dit onderzoek, uitgevoerd samen met het ITS/Kohnstamm instituut en de Universiteit van Amsterdam, gaven en geven aanbevelingen voor lerarenopleidingen om in hun curriculum extra aandacht te besteden aan een positief klimaat in de klas en het actief ondersteunen van begripsontwikkeling bij leerlingen. In 2013 is ook een gemeentelijk initiatief gestart naar het stimuleren van talent in de Leidse regio. Het lectoraat is daarbinnen actief en werkt ook samen met de faculteit Sociale Wetenschappen van Universiteit Leiden aan onderzoek naar succesfactoren van onderwijs aan (hoog)begaafde leerlingen. Dat levert concrete adviezen op voor de dagelijkse onderwijspraktijk van Passend onderwijs in Nederland. De lector is in 2013 ook actief geweest bij het ontwikkelen van kennis over onderwijs aan begaafde leerlingen in het voortgezet onderwijs. Onder meer als inhoudelijk expert in de OCW denktank over excellentie in het voortgezet onderwijs. De vanuit het lectoraat ontwikkelde minor passend onderwijs/Inclusive Education is populair bij studenten van opleidingen binnen en buiten de hogeschool. Momenteel wordt onderzocht op welke wijze onderdelen van de minor verder kunnen worden ontwikkeld tot een nationale Master Passend Onderwijs die leraren in primair en voortgezet onderwijs met een lerarenbeurs kunnen volgen.

Lector Natuur en Ontwikkeling Kind - Dieuwke Hovinga

Het lectoraat Natuur & Ontwikkeling Kind is een samenwerkingsverband van Hogeschool Leiden (cluster Educatie), Veldwerk Nederland en Thomas More Hogeschool. Het lectoraat is gestart in september 2011 met de huidige lector Dieuwke Hovinga. Het lectoraat richt zich op betekenis en belang van de natuur als speelleeromgeving voor kinderen en wil professionals hiermee inzicht te geven aan van de waarde van natuur in hun werk met kinderen. Binnen de 'Embodied cognition theorie' staat het belang van ervaringen waarin tegelijkertijd verschillende ontwikkelingsgebieden worden gestimuleerd, waardoor deze elkaar (ook in andere situaties) kunnen versterken, centraal. Een natuurrijke omgeving biedt kinderen tegelijkertijd fysieke, zintuiglijke, gevoelsmatige en rationele ervaringen.

In haar lectorale rede 'Van deadline naar lifeline. Natuur een groeiruimte voor kinderen' (2013) heeft de lector haar ambities voor het lectoraat verwoord. Deze ambities zijn, samen met de doelstellingen van het lectoraat, te lezen als het onderzoeksprogramma voor de komende jaren.

In het voorjaar van 2013 werd RAAK-PRO-subsidie toegekend aan het onderzoeksproject De 'leer'kracht van groene schoolpleinen. Dit projectvoorstel is in samenwerking met de Vrije Universiteit, Rijksuniversiteit Groningen, Thomas More Hogeschool, Veldwerk Nederland, de Sophia Stichting en Fonds 1818 ontworpen. In het project wordt nagegaan hoe een groen schoolplein effectief ingezet kan worden en welke expertise bij leerkrachten (in opleiding) nodig is om dit te realiseren. Eerste doel van het project is de opbrengsten van groene schoolpleinen voor het onderwijsleerproces te concretiseren en te beschrijven. De focus ligt daarbij op opbrengsten in het kader van: aandacht en concentratie, sociaal-emotionele ontwikkeling, spel en beweging, de mathematische ontwikkeling en het functioneren van zorgleerlingen. Het tweede doel van het project is om integraal gebruik van groene schoolpleinen in het onderwijsleerproces te optimaliseren.

LIFE SCIENCES

Life Sciences is een regionaal aandachtsgebied met een landelijk erkende uitstraling. Van oudsher hebben verschillende opleidingen een sterke verbinding met de bedrijven in het Bio Science Park Leiden, het middelbaar laboratoriumonderwijs – wat gedeeltelijk ook wordt verzorgd vanuit de hogeschool – en de Universiteit Leiden. Gekozen is voor het lectoraat Life Sciences met lectoren op het gebied van Innovatieve Moleculaire Diagnostiek en Biodiversiteit. Samenwerking in het lectoraat vindt plaats met de Universiteit Leiden, Naturalis, het Nederlands Centrum voor Biodiversiteit (NCB), LUMC, en een groot aantal bedrijven op het grootste Bio Science Park van Nederland.

In 2013 is de ontwikkeling van het Centre of Expertise Genomics gestart. In dit expertisecentrum werkt Hogeschool Leiden samen met verschillende partijen: Naturalis, BaseClear, LUMC en de Universiteit Leiden. Er is gewerkt aan het opstellen van een businessplan. Bij het expertisecentrum gaat het om het sequensen van DNA, het analyseren van de uitkomsten en deze toepasbaar maken voor de gezondheid van de mens. Door de Reviewcommissie is de voortgang van de ontwikkeling beoordeeld. Hierbij ging het om de integrale zwaartepuntvorming rond onderzoek en onderwijs en om de publiek-private samenwerking en cofinanciering. De Reviewcommissie heeft positief geadviseerd over de ontwikkeling van het centre aan de minister.

Lector Biodiversiteit - Barbara Gravendeel

Het lectoraat is in samenwerking met NCB Naturalis opgezet. Het doel van het lectoraat Biodiversiteit is biodiversiteit te gebruiken als bron van innovatie. Studenten, voeren onder begeleiding, van docenten toegepast onderzoek uit voor opdrachtgevers uit het Nederlandse bedrijfsleven met gebruik van de expertise over mondiale biodiversiteit die in NCB Naturalis aanwezig is. De nadruk ligt op genoemanalyses. Met behulp van museumcollecties verzamelt dit lectoraat kennis over eigenschappen van de meer dan tien miljoen soorten planten, dieren en schimmels. Deze kennis kan gericht gebruikt worden voor de ontwikkeling van medicijnen en andere commercieel interessante producten, zoals snijbloemen die langer vers blijven, plaagbestrijding en het voorkomen van type II diabetes en obesitas.

Het afgelopen jaar zijn verschillende innovatieve methodes en producten ontwikkeld in opdracht van ondernemers, zowel uit de regio als elders in Nederland. Hierbij is kennis uit de 37 miljoen objecten in de collectie van Naturalis als inspiratiebron gebruikt. De eerste opdracht was van het zaadveredelingsbedrijf Rijk Zwaan. Voor dit bedrijf is een onbekend virus in *Capsicum annuum* (paprika) geïdentificeerd met behulp van genomisch onderzoek, uitgevoerd door een hbo-student Microbiologie met hulp van een docent Bio-Informatica van Hogeschool Leiden. Uit stamboomanalyses bleek dat het virus ook voorkomt in *Solanum lycopersicum* (tomaat). Omdat het volledige genoom van het virus nu geanalyseerd is, kan RijkZwaan de aanwezigheid in paprikazaden met behulp van een moleculaire detectiemethode aantonen en besmette zaden voortijdig uit de handel halen. De tweede opdracht werd ingediend door het bedrijf Koppert Biological Systems. Dit bedrijf ontwikkelt biologische bestrijdingsmiddelen, waaronder een stam van *Trichoderma harzianum*. Deze goedaardige schimmel groeit rond en in de wortels van gewassen en beschermt deze daarmee tegen kwaadaardige schimmels als *Botrytis* en *Fusarium*. Met behulp van genomisch onderzoek is door een docent Bio-Informatica en een docent Biologie en Moleculaire Diagnostiek van Hogeschool Leiden met hulp van een MLO-student Biotechnologie een moleculaire identificatiemethode ontwikkeld. Hiermee kan de aanwezigheid van de stam in de wortels van een gewas snel worden vastgesteld. Vervolgonderzoek zal zich richten op een methode waarmee de dosering van dit biologische bestrijdingsmiddel kan worden gekwantificeerd.

De derde opdracht was van het bedrijf CureSupport. Dit bedrijf ontwikkelt medische hulpmiddelen waaronder een spray om Candida-infecties mee te voorkomen. Door een hbo-student Microbiologie en een MSc-studente Plant Science & Natural Products zijn Vanilla-extracten getest op Candida-cultures. Deze bleken sterk in hun groei geremd te worden door de extracten. Momenteel wordt onderzoek gedaan naar de mogelijke allergische reactie van de extracten op humane huidcellen. Dit onderzoek wordt uitgevoerd in samenwerking met het lectoraat Innovatieve Test Methodes van Raymond Pieters van Hogeschool Utrecht. Bij het uitblijven van allergische reacties zullen aan de medische spray Vanilla-extracten worden toegevoegd. Financiering wordt verstrekt door het Kenniscentrum Plantenstoffen.

Een vierde opdracht werd ingediend door het bedrijf Pherobank. Dit bedrijf ontwikkelt lokstofvallen om plaaginsecten mee te vangen. Als gevolg van klimaatverandering zijn bananenvliegjes wereldwijd aan het oprukken. Doordat onze winters warmer worden kan de oorspronkelijk uit Japan afkomstige Aziatische bananenvlieg (*Drosophila suzukii*) zich tegenwoordig in ons land voortplanten. De larven beschadigen onrijp fruit, wat tot grote oogstverliezen lijkt. Voor bananenvliegen bestaan nog geen goede vallen. Met hulp van twee docenten en studenten Chemie van Hogeschool Leiden en een PhD-student uit Costa Rica worden momenteel lokstoffen geïdentificeerd uit tropische orchideeën. Deze planten hebben zich in de loop van miljoenen jaren gespecialiseerd in het aantrekken van bananenvliegen voor hun bestuiving. De vliegen landen in grote aantallen op de bloemen en brengen daar vele uren op door. We hopen we een innovatieve val voor bananenvliegen te ontwikkelen door de inhoudsstoffen uit de bloemen te extraheren en deze via nieuwe technologieën, ontwikkeld door het bedrijf Prisma, vertraagd af te geven. Ook voor deze opdracht werd financiering verstrekt door het Kenniscentrum Plantenstoffen.

Lector Innovatieve Moleculaire Diagnostiek - Willem van Leeuwen

Het lectoraat streeft ernaar om in samenwerking met bedrijven op het Leiden Bio Science Park onderzoek te faciliteren op het gebied van Life Sciences. Het Toplab biedt daarvoor de geschikte onderzoeksruimte. Op dit laboratorium werken docenten, de zgn. Kenniskringleden, en studenten gezamenlijk aan de opdrachten (contractactiviteiten) van deze bedrijven. Het onderzoek op het Toplab betreft de ontwikkeling van sneldiagnostiek voor infectieziekten bij mensen, planten en dieren. Het onderzoek is gebaseerd op moleculaire amplificatietechnieken, waarbij erfelijk materiaal van micro-organismen kwantitatief kunnen worden aangetoond. Bovendien beschikt het laboratorium over analytisch-chemische instrumenten, zoals bijvoorbeeld een Ramanspectroscop en de single-cell Maldi-TOF waarmee 'moleculen' in de vorm van levende cellen in zeer korte tijd reproduceerbaar en met hoog discriminerend vermogen, worden aangetoond.

Dit jaar worden de afrondende metingen voor het SOS-project (RAAK-PRO) uitgevoerd. Door tegenslag (wegvallen van Ramanexpertise en uitvallen van de laser) is een verlenging van het project aangevraagd en gekregen. Het lectoraat heeft een nieuwe laser en een softwarepakket voor de analyse van de Ramanresultaten aangeschaft. Deze software is te gebruiken voor vele soorten verwantschapsanalyses in de microbiologie. In pilotexperimenten, die in de afgelopen maanden hebben plaatsgevonden, lijkt het mogelijk om met Raman de invloed van antibiotica(concentraties) op de bacterie te kunnen meten. Deze eerste resultaten zijn te vergelijken met resultaten van de conventionele wijze voor het vaststellen van de antibioticagevoeligheid van bacteriën. In het eerste kwartaal van 2014 wordt intensief gewerkt aan de afronding van dit RAAK-PRO-project.

Eind 2013 is het RAAKpubliek-project 'next-gen Maldi-TOF' van start gegaan. De in dit project gehanteerde techniek laat singlecelmetingen toe. Dat betekent dat we kwalitatief en kwantitatief kunnen meten welke gemengde bacteriepopulaties voorkomen in geïnfecteerd patiëntmateriaal. Een zeer groot voordeel boven alle andere vormen van diagnostiek van infectieziekten is dat er geen kweekstap nodig is. Dit levert een tijdswinst van 24 uur op.

In opdracht van het Productschap Ondernemers Mossel en in samenwerking met het bedrijf in mariene consultancy, Gimaris, heeft het lectoraat de opdracht gekregen om de geografische herkomst van schelpdieren vast te stellen. In 2013 zijn honderden schelpdieren van 13 verschillende locaties onderzocht. Het onderzoek is uitgevoerd met conventionele kweek- en moleculaire technieken. De resultaten zijn bemoedigend, er kan op basis van beide methoden met vrijwel 100% zekerheid vastgesteld worden uit welk gebied een schelpdier afkomstig is. Een onderzoeksrapport is in de laatste week van december 2013 naar Productschap Ondernemers Mossel gestuurd. Dit project werd de afgelopen maanden als afstudeerproject van een hbo-student Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek onder supervisie van een kenniskringlid en met medewerking van een onderwijsassistent uitgevoerd.

Voor de diagnostiek van schelpdieren op de aanwezigheid van het entero-pathogene micro-organisme Norovirus (belangrijkste veroorzaker van buikgriep) is onderzoek verricht naar een nieuwe interne controle. Een interne controle wordt bij elk monster gevoegd om de remmende invloed van bepaalde stoffen in dat monster te kunnen vaststellen. Remming kan leiden tot fout-negatieve resultaten. Als interne controle is een bacteriefaag (virus) gebruikt. In de afgelopen maanden is een nieuwe techniek ontwikkeld voor de kweek van dit virus, het vaststellen van de hoeveelheid van dit virus (titratie), de productie van een batch interne controles van dit virus en de optimalisering van de detectiemethode (reverse-transcriptase qPCR) voor dit virus. Dit onderzoek betreft een afstudeerproject van een hbo-student onder supervisie van een kenniskringlid.

De Norovirus-diagnostiek van schelpdieren wordt meerdere keren wekelijks verricht door een team van inzetbare onderwijsassistenten en een MLO-student. Verder is gestart met het uitvoeren van een door het Rikilt ontwikkelde en ISO-gecertificeerde diagnostische test voor E.coli. Een bacterie, die zoals eerder beschreven, de fecale besmetting van oppervlaktewater aangeeft. Dit is een verplichte test voor de mosselkwekers. Een onderwijsassistent in samenwerking met een MLO-student heeft deze test nu voor het lab beschikbaar gemaakt. Er wordt op dit moment een standard operating procedure (SOP) gemaakt. Een procedure voor een verplichte ISO-certificering voor de uitvoer van deze methode in ons lab is in gang gezet (info Raad van Accreditatie). Bovendien is een literatuurstudie uitgevoerd naar de ontwikkeling van andere vormen van diagnostiek (kweek, PCR) naar de aanwezigheid van andere voor Nederlandse wateren, relevante pathogene micro-organismen in schelpdieren (Salmonella, Vibrio, Hepatitis A virus).

GEZONDHEIDSZORG

De aandacht voor het profileringsthema Gezondheidszorg heeft een lange traditie binnen de hogeschool en heeft een sterke regionale binding. Hogeschool Leiden werkt intensief samen met zorginstellingen als LUMC, het Diaconessenhuis, het Rijnlands Revalidatiecentrum en Bouman GGZ. Tevens werkt de hogeschool samen met de ROC Leiden en ROC ID College en het LUMC in de ZorgAcademie Leiden, soms afgekort tot ZAL. Binnen het profileringgebied Gezondheidszorg werken we aan het thema Eigen Regie met lectoren op het gebied van fysiotherapie, chronisch zieken, antroposofische gezondheidszorg en GGZ.

Lector Eigen Regie - John Verhoef

In 2012 is gekozen voor een verschuiving van focus op doelgroep, mensen met chronische ziekten, naar focus op het specifieke thema 'eigen regie versterken' dat zeer actueel, toekomstbestendig en relevant is voor alle beroepsgroepen waarvoor wordt opgeleid. Binnen de zorg voor mensen met chronische ziekten zijn eigen regie en zelfmanagement cruciale aspecten. Het doel van toepassingsgericht onderzoek binnen dit thema is de zorg voor deze groep mensen te optimaliseren. Primair door het stimuleren, ontwerpen, begeleiden, monitoren en evalueren van geïntegreerde zorg, met de nadruk op ketenzorg. Het uitgangspunt hierbij is dat er geen organisatievorm bestaat die optimaal is voor alle doelgroepen. Er zijn diverse opties die zich onderscheiden door de mate van integratie. Samen met het werkveld inventariseert het lectoraat bestaande kennis over zorginnovaties als ketenzorg en ontwikkelt en verspreidt nieuwe kennis. Onderzoeksprojecten worden samen met zorgprofessionals en studenten en docenten van Hogeschool Leiden (bachelors Opleiding tot Fysiotherapeut en Opleiding tot Verpleegkundige, Kunstzinnige Therapie en masteropleiding Advanced Nursing Practice) uitgevoerd. Verder ontwikkelt dit lectoraat een onderzoekslijn over het ontwikkelen van tools voor ondersteuning van zelfmanagement door fysiotherapeuten van mensen met chronische ziekten.

Het lectoraat werkt aan verschillende onderzoeken. Een voorbeeld is een narratieve literatuurstudie naar het bestaande begrippenkader zelfmanagement en zelfmanagementondersteuning. Hierin inventariseert het lectoraat beschreven modellen, theorieën en begrippen en vat deze samen met als doel een notitie en factsheet te kunnen maken waarmee binnen het lectoraat en binnen het onderwijs eenduidig is wat onder zelfmanagement en zelfmanagementondersteuning wordt verstaan. In juni 2014 worden deze rapportages opgeleverd door Dr. Laurence Alpay en drs. Lianne Visser. Daarnaast hebben deze onderzoekers een websurvey opgezet en uitgevoerd naar opvattingen van fysiotherapeuten, verpleegkundigen, kunstzinnig therapeuten en advanced nursing practitioners over wat zij verstaan onder zelfmanagement en zelfmanagementondersteuning. In 2013 is de survey ontworpen en wordt in januari 2014 online gezet. Verslag volgt in juni 2014. Resultaten geven een inzicht in de mogelijke afstand die er bestaat tussen de bestaande opvattingen en de feitelijk aanwezige informatie uit de literatuur. Deze informatie is bruikbaar voor bepalen op welke wijze informatie over zelfmanagement en zelfmanagementondersteuning aan de verschillende beroepsgroepen moet worden aangeboden.

Met behulp van een specifieke kwalitatieve onderzoeksmethodologie (Q-methodology) onderzoekt het lectoraat welke profielen bestaan onder fysiotherapeuten in de mate waarin zij in staat zijn zelfmanagementondersteuning te bieden aan patiënten met een chronische aandoening. In dit project wordt sinds 1 september 2013 samengewerkt met Dr. AnneLoes van Staa, lector Participatie in de Zorg bij de Hogeschool Rotterdam. Doel is om dergelijke profielen tussen de beroepen te kunnen vergelijken. Kennis opgedaan uit dit onderzoek zal leiden tot onderwijsmateriaal in de bachelor-, master- en post-hbo opleidingen. Vanuit de kenniskring van het lectoraat Eigen Regie werkt een onderzoeker mee aan dit project. Vanuit de kenniskring van Hogeschool Rotterdam is een onderzoeker ingezet met expertise op terrein van de Q-methodology. Op dit moment zijn drie studenten betrokken bij het Q-methodology-onderzoek.

In juni 2013 is de Leidse Proeftuin Zorg & Welzijn officieel van start gegaan voor een periode van drie jaar (afsluiting in juni 2016). Binnen de proeftuin zijn de volgende partijen betrokken: Hogeschool Leiden (cluster Zorg), TNO (Kwaliteit van Leven), Leyden Academy on Vitality and Ageing en Leyden Institute of Brain and Cognition. Met de Proeftuin willen vier Leidse kennisinstellingen antwoorden vinden op vraagstukken die opkomen door de vergrijzing en de hervormingen in de gezondheidszorg. Het centrale thema dat de Proeftuin nu als eerste oppakt is 'Vitaliteit'. Hogeschool Leiden participeert via het lectoraat Eigen Regie in de Leidse Proeftuin Zorg & Welzijn. Er is een project gedefinieerd samen met thuiszorgorganisatie ActiVite rondom het optimaliseren van het gebruik van de zelfredzaamheidsradar door verzorgenden in de dagelijkse praktijk. Daarnaast is het project 'Eigen Kracht Gemeente Leiden' in 2013 afgerond. Dit project betreft het in kaart brengen van de problematiek rondom de ethische grenzen van het stimuleren door Wmo-ambtenaren van het nemen van eigen regie van burgers in Leiden. Aan de hand van een aantal casusbeschrijvingen kreeg het lectoraat door interviews met ambtenaren op verschillende niveaus inzicht in de problematiek. Het onderzoeksverslag wordt bewerkt tot een publicatie in een relevant vakblad.

Hogeschool Leiden (cluster SWTP en cluster Zorg) heeft samen met de Haagse Hogeschool (afdeling Social Work) een subsidieaanvraag voorbereid en ingediend in december 2013 ten behoeve van het oprichten van een Wmo-werkplaats. Het lectoraat Eigen Regie heeft geparticipeerd in opstellen van de aanvraag door schrijven van een projectvoorstel over het optimaliseren van ketenzorg voor dementerenden in de regio Leiden. In dit project wordt samengewerkt met Stichting Transmuralis, Gemeente Leiden en Achmea. Eind maart 2014 werd bekend dat de subsidie is toegekend. Bij de uitvoering van het onderzoek betreft het lectoraat docenten en studenten van het cluster Zorg en het cluster SWTP, en van de Haagse Hogeschool.

Lector Antroposofische Gezondheidszorg - Erik Baars

Het lectoraat Antroposofische Gezondheidszorg focust zich in haar tweede projectperiode (2011 – 2014) met name op de (verdere) ontwikkeling van professionele, transparante zorgprogramma's, waarin de eigenheid van de antroposofische gezondheidszorg gewaarborgd blijft, het monitoren van kwaliteit en (kosten)effecten en het op basis hiervan produceren van hoogwaardige kennis over de antroposofische gezondheidszorg en de transfer van deze kennis.

In 2013 heeft het lectoraat Antroposofische Gezondheidszorg (AG) aan meer dan 20 projecten gewerkt, diverse publicaties en presentaties verzorgd en haar jaarlijkse symposium gehouden. In maart 2013 werd het met een RAAK-subsidie gefinancierde project 'In Verbinding' afgerond waarin acht zorgprogramma's, en een manier om de uitvoering hiervan te monitoren, ontwikkeld werden in samenwerking met antroposofische zorgverleners. Een project rondom de organisatie en implementatie van multidisciplinaire zorgprogramma's werd uitgevoerd met een subsidie van ZonMw.

Het lectoraat organiseerde de werkconferentie 'Met meer bewustzijn van onze AG identiteit gezamenlijk de toekomst in!'. De conferentie werd met ongeveer 120 aanwezigen goed bezocht en is positief geëvalueerd.

Het lectoraat liet door een studente Communicatie een imago-onderzoek doen. De hoofdconclusie van het onderzoek was dat "Op een aantal kleine punten na kan gezegd worden dat de organisatie-identiteit en het organisatie-imago goed zijn en in grote lijnen overeenkomen met de gewenste situatie."

Andere hoogtepunten in 2013 waren:

- de start van een onderzoek naar de ervaringen met het doormaken van de mazelen en de vaccinatiegraad bij kinderen die Vrijeschool-onderwijs volgen en/of een antroposofisch huisarts hebben;
 - het opzetten van een consortium met de lectoraten Biodiversiteit en Innovatieve Moleculaire diagnostiek (Hogeschool Leiden), en het Louis Bolk Instituut om enkele complementaire behandelwijzen (verder) te ontwikkelen en in in-vitro en klinisch onderzoek te testen voor de behandeling van infectieziekten als bijdrage aan het resistentieprobleem;
 - het ontwikkelen van een zorgprogramma voor het inzetten van kunstzinnige therapieën (beeldend en muziek) bij gehechtheidsproblemen van kinderen;
 - het op uitnodiging verzorgen van presentaties door lector Erik Baars aan de bijeenkomsten 'An investment in health' en 'Workshop on Effectiveness of Medicines and Therapies' in het Europese Parlement in Brussel;
 - het verzorgen van scholingsprogramma's voor de Academie Antroposofische Gezondheidszorg.
- Het lectoraat bestaat sinds 2007 en heeft momenteel 14 medewerkers met een totale omvang van 4,8 fte.

Lector Geestelijke Gezondheidszorg - Jaap van der Stel

Het lectoraat Geestelijke Gezondheidszorg (GGz) bestaat uit de lector, dr. Jaap van der Stel, en een kenniskring. De kenniskring is samengesteld uit twintig personen: docenten, praktijkwerkers, ervaringsdeskundigen en studenten/alumni.

Binnen het lectoraat staat het thema herstel centraal. Onderzoek richtte zich op herstel en herstelondersteuning bij mensen met (ernstige) psychische moeilijkheden en stoornissen. De belangrijkste resultaten zijn samengevat in de publicatie *Goed hersteld*. Recent is in een goedbezochte werkconferentie met een drietal GGz-instellingen gesproken over het *organiseren* van herstelondersteunende zorg.

Als vervolg hierop is vanaf 2013 een verdieping van het thema herstel in gang gezet door te focussen op zelfregulatie, als belangrijk kenmerk, wellicht het mechanisme, van de diverse vormen van herstel. Dit sluit aan bij de maatschappelijke trend dat mensen geacht worden zoveel mogelijk – samen met hun naasten – eerst zelf proberen hun problemen op te lossen. En dat als dat niet lukt ook zelf de regie kunnen nemen over de zorgverlening. Om deze processen te ondersteunen hebben GGz-werkers andere of nieuwe competenties nodig. Dat heeft ook gevolgen voor hun beroepsidentiteit. Zelfregulatie wordt opgevat als ‘jezelf reguleren’ of de mogelijkheid om persoonlijke en maatschappelijke doelen te bereiken. Het gaat om het zelf beïnvloeden van cognities, emoties, motivaties en het gedrag – taken waar mensen met een psychische aandoening in meer of mindere mate problemen mee hebben. Samen met studenten en instellingen werkt het lectoraat allereerst aan een methodiek om het niveau van zelfregulatie te kunnen beoordelen (rekening houdend met de levensloop, kenmerken van de cliënt en sociale omgeving). Eind 2013 publiceerde de lector het boek *Zelfregulatie, ontwikkeling en herstel*.

Dit jaar is een eerste groep studenten hiermee aan de slag gegaan. Deze ronde wordt volgend jaar herhaald. In het verlengde daarvan onderzoekt het lectoraat de mogelijkheden om de zelfregulatie van mensen met psychische problemen te bevorderen of – wanneer dit (nog) niet of niet meer mogelijk is – te compenseren en wat de voor hbo-opleide werkers in de GGz vereiste competenties zijn.

De hbo-opleidingen voor de GGz (met name Opleiding tot Verpleegkundige en Sociaal Pedagogische Hulpverlening) zijn nog goeddeels gescheiden. In de praktijk is er vaak behoefte aan werkers die zowel van de sociaal-psychische (welzijn) als de somatische (zorg) aspecten verstand hebben en op dat vlak competenties bezitten én liefst een BIG-registratie hebben. Deze behoefte wordt sterker gezien de vele transities die thans in de GGz gaande zijn. Hogeschool Leiden wil haar opleidingen niet alleen beter met elkaar te laten samenwerken, maar ook een ‘HBO-GGz’ tot stand te brengen. Het is een proces van jaren, maar enkele grote GGz-instellingen hebben reeds hun steun betuigd. In de tussentijd vinden innovaties plaats in de bestaande opleidingen.

OVERIGE LECTORATEN

Naast de profileringsgebieden sluit de hogeschool als kennispartner in Leiden en omgeving aan bij initiatieven passend bij verschillende opleidingen en wordt geïnvesteerd in praktijkonderzoek in het kader van kwaliteit van onderwijs en onderzoek onder leiding van lectoren.

Lector Talentontwikkeling - Paul Kop

Het lectoraat Talentmanagement richt zich vanaf 2010 op onderzoek naar en onderwijs over het vinden, ontwikkelen en behouden van talenten. De leidende vragen hierbij zijn in welke omgevingen talent het beste tot zijn recht komt en hoe je het beste uit jezelf en uit anderen haalt. Binnen het lectoraat concentreert het onderzoek zich op drie projecten: selectie, begeleiding en zelfsturing. In opdracht van het College van Bestuur van de hogeschool doet het lectoraat onderzoek naar de redenen van vertrek van studenten, naar manieren om hen te behouden en naar mogelijkheden om hen te laten excelleren. Dit onderzoek leidt tot verbetering van intakeprocedures en van studieloopbaanbegeleiding in de vorm van bijvoorbeeld peer coaching. Voor de opleidingen Toegepaste Psychologie, Sociaal Pedagogische Hulpverlening en Maatschappelijk Werk en Dienstverlening is het programma Kies Bewust voortgezet. Bureau Studiesucces heeft hierover de leiding. Doel van dit programma is de aankomend student te helpen een weloverwogen keuze te maken voor de studie en inzicht te krijgen in de eigen kwaliteiten en motivatie. Hogeschool Leiden heeft hier samen met de VU is een promotieplaats gecreëerd. Promovenda Dominique van Wingerden doet longitudinaal onderzoek. Op basis van haar zeer uitgebreide literatuuronderzoek is een vragenlijst ontwikkeld. Deze is en wordt uitgezet onder eerstejaarsstudenten aan de Vrije Universiteit en aan Hogeschool Leiden. Het gaat om de zoektocht naar factoren (demografische-, persoonlijkheids- en omgevingsgerichte- en belevingsaspecten) die studiesucces en studie-uitval beïnvloeden. Alle verzamelde informatie wordt begin 2015 in een landelijke conferentie gepresenteerd.

Lector Onderzoeksmethoden en technieken - Peter de Heus

Toegepast onderzoek is één van de speerpunten van de hogescholen, maar de lector Onderzoeksmethoden en Technieken doet zelf geen onderzoek op de hogeschool. In plaats daarvan probeert hij voorwaarden hiervoor te scheppen via verbetering van onderzoeksggericht onderwijs voor studenten Toegepaste Psychologie en deskundigheidsbevordering voor de staf van cluster Social Work & Toegepaste Psychologie (SW&TP). In 2013 waren de belangrijkste activiteiten de ontwikkeling van de cursus Onderzoek & Statistiek 1 voor eerstejaarsstudenten Toegepaste Psychologie, en voorbereidingen voor het vervolg hierop, Onderzoek & Statistiek 2, voor tweedejaarsstudenten Toegepaste Psychologie. Andere activiteiten waren het verbeteren van de begeleiding van studentenonderzoek door het verder ontwikkelen van een handleiding voor onderzoeksvoorstellen en –rapporten voor studenten en docenten. Daarnaast werden studenten van de Pre-Universitaire Minor (PUM) begeleid bij hun onderzoeksactiviteiten, zijn adviezen gegeven aan onderzoekende collega's en is op 20 juni de lectorale rede 'Onderzoeks- en statistiekvaardigheden op de hogeschool: mogelijkheden en moeilijkheden' uitgesproken.

Lector Virtuality Driven Learning - Hans Stavleu

Het lectoraat 'Virtuality Driven Learning' richt zich op het leren van samenwerkend leren met behulp van ICT met daarbij die actoren en factoren die van belang zijn voor het doorgronden en inzetten van de virtuele interacties. Het lectoraat doorgrondt samen met betrokkenen de essenties van leren met simulaties, social media, communities, gamification en virtuele werelden en draagt bij aan het thema duurzaam leren binnen Hogeschool Leiden en TNO. Het lectoraat wordt voor één dag in de week grotendeels bekostigd door TNO. Het lectoraat beoogt manieren, instrumenten, experimenten en bewijslast te creëren, uit te voeren en te delen om de hogeschool en haar stakeholders een eigentijds en duurzaam perspectief te bieden, zowel voor studenten, docenten, management, bestuurders, alumni en externe partijen. Het lectoraat is onderdeel van het Honours Hogeschool Leiden. Doelstelling van dit extra-curriculaire en interdisciplinaire programma is om extra getalenteerde studenten een programma te bieden waarin zij worden voorbereid op hun latere werkomgeving op basis van vaardigheden die in de 21e eeuw van belang zijn. Bijzonder is dat de kenniskring van het lectoraat geheel bestaat uit studenten van het Honoursprogramma. Vanuit dit hogeschoolbrede programma, waarin alle opleidingen zijn vertegenwoordigd, kunnen experimenten worden uitgevoerd en positieve resultaten worden vertaald naar het reguliere onderwijs. Het unieke karakter van het lectoraat is gebaseerd op een kenniskring (onderzoeksgroep) die geheel bestaat uit studenten die het honoursprogramma volgen. Hun manier van denken, hun creativiteit, hun motivatie, hun zelfregie, hun kijk op de toekomst en hun participatie is van essentieel belang om de benodigde stappen te maken in het creëren van een digitale omgeving die nodig is. De kenniskring heeft zich in 2013 bezig gehouden met de verkenning van het on 'Business Model Gamification'. Daarnaast heeft de kenniskring in de loop van dit jaar dit onderwerp voortgezet in het gamificeren van het onderwerp nieuwsgierigheid. De kenniskring doet onderzoek naar onderbouwing van het nieuwsgierigheidsonderwerp 'de omgekeerde speurtocht', waarin mensen op zoek gaan naar de waarde van een stad door op een andere wijze naar verschillende uitingen van een stad te kijken en te interacteren met bewoners en bezoekers. Naast een aantal proeven is een versie "Leer mij de stad kennen" samen met TNO gedaan in de stad Haarlem, waar 30 ambtenaren op deze wijze hernieuwd kennis hebben gemaakt met hun stad. Tijdens het Nationale Excellentie Congres dat in 2013 door Hogeschool Leiden is georganiseerd, heeft de lector mede zorg gedragen voor de keynote speech en daarmee het honoursprogramma gepresenteerd aan de deelnemers van het congres. Daarnaast is het creativiteitsatelier dat door het lectoraat is ontwikkeld door studenten tijdens dit congres in workshopvorm aan deelnemers aangeboden.

Lector Social Media en PR - Piet Hein Coebergh

In 2012 is een nieuwe lector PR en Social Media, Piet Hein Coebergh gestart. Hij zet zich in voor verrijking van het curriculum, kennisvalorisatie en profilering van de opleidingen in het cluster Management en Bedrijf, in het bijzonder de opleiding Communicatie.

Met de kenniskring is, in samenwerking met professor Fons Trompenaars (Vrije Universiteit), het manuscript van het boek "100+ Management Models: How to understand and apply the world's most powerful business tools" ontwikkeld. Dit boek verschijnt in mei bij o.a. McGrawhill en is geschikt voor hoger onderwijs en voor professionals. De bundel identificeert en waardeert de bedrijfskundige theorieën, die voor de opleidingen in cluster M&B het meest relevant zijn voor studenten, docenten en beroepenveld. Deze theorieën vormen de basis voor diverse onderwijsmodules in het cluster en worden toegepast via onderzoekopdrachten, stages en scripties. De resultaten van dit toegepaste onderzoek vloeien terug naar het onderwijs, zodat docenten de theorie met steeds meer verrijking kunnen behandelen. Documentatie van de onderzoeksresultaten vindt met ingang van 2013 in toenemende mate plaats via de HBO Kennisbank.

Daarnaast ontwikkelt Coebergh lesmateriaal over PR & Social Media binnen de opleiding Communicatie. Als lid van de beroepenveldcommissie van de opleiding heeft hij met professor Betteke van Ruler een reeks masterclasses geëntameerd. In 2013 heeft hij voor de tweede maal het Jaarverslagenonderzoek ter ondersteuning van de FD-Henri Sijthoffprijs gepubliceerd (hetgeen leidde tot aandacht in o.a. het FD, Villamedia, Accountancy Nieuws en Duurzaam Ondernemen). In 2013 publiceerde hij 14 columns op communicatieonline.nl en een artikel in het Magazine Communicatie. Met uitgeverij Noordhoff werkt hij aan een nieuw handboek voor de Communicatieprofessional.

Met de kenniskring Professionaliteit en Arbeidsproductiviteit werkt Coebergh aan het valoriseren van kennis ten behoeve van de beroepspraktijk door theorieën te toetsen aan de beroepspraktijk van de opleidingen verbonden aan het cluster Management en Bedrijf. Dit gebeurt door het identificeren en bundelen van relevante wetenschappelijke kennis en deze kennis beschikbaar stellen aan studenten ten behoeve van praktijkonderzoek. De kenniskring verzamelt, analyseert en publiceert ook de resultaten uit het praktijkonderzoek. Deze resultaten zijn vervolgens bruikbaar voor de professionalisering van docenten, de verrijking van het curriculum van de opleidingen en voor een terugkoppeling aan het beroepenveld en de wetenschap.

De kenniskring maakt daarvoor gebruik van onderzoek door de studenten van het cluster Management en Bedrijf. In 2013 is de bestaande structuur rond onderzoek binnen de opleidingen, in samenwerking met de verantwoordelijke docenten verder aangepast en geoptimaliseerd. Met name de verbinding tussen het onderzoek door de studenten en de rol van docenten bij verdere verwerking van de resultaten is geconcretiseerd.

Binnen de opleidingen Commerciële Economie, Communicatie en Management in de Zorg is de werkwijze van de kenniskring integraal opgenomen in de hoor- en werkcolleges en themawijzers met betrekking tot stages en onderzoekopdrachten. Implementatie bij de opleiding HRM is gestart in collegejaar 2013-2014.

UITSTEKENDE CAMPUS VOOR LEREN EN WERKEN

Om kwalitatief goed onderwijs en toegepast onderzoek te verzorgen is er een goede en veilige leer- en werkomgeving nodig. Daarbij hoort een efficiënte dienstverlening aan studenten, docenten, medewerkers en onderwijsorganisaties.

Rechtsbescherming

Bij het Loket Rechtsbescherming kunnen studenten beroepen, bezwaren en klachten indienen. Beroepschriften worden doorgestuurd naar het College van beroep voor de examens ter afhandeling. De meeste beroepen worden ingediend tegen een besluit van een examencommissie. De Geschillenadviescommissie neemt bezwaarschriften in behandeling. Klachten over een werkwijze binnen de hogeschool worden doorgestuurd naar het College van Bestuur en daar afgehandeld.

In 2013 zijn er 127 brieven binnengekomen bij het Loket Rechtsbescherming. Hiervan zijn 75 brieven doorgestuurd naar het College van beroep voor de examens, 21 brieven zijn in behandeling genomen door de Geschillenadviescommissie en 17 brieven zijn ter afhandeling doorgestuurd naar het College van Bestuur. De overige brieven zijn ter beantwoording doorgestuurd naar verschillende functionarissen binnen de organisatie.

Onderwijsondersteuning

Het roosterproces is nog steeds volop in ontwikkeling. Uitgangspunten voor de roosters zijn organiseerbaarheid, studeerbaarheid en doceerbaarheid. Bij de afdeling Onderwijsondersteuning stond de tweede helft van 2013 in het teken van herstructurering van de afdeling. Er is een pilot gestart met Roosterregisseurs. Resultaten hiervan zijn binnen twee jaar zichtbaar.

Gelukkig hebben we niet stil gestaan en zijn er in ieder geval wel inhoudelijke stappen gezet bij team Toetsondersteuning en ondersteuning Examencommissie. Naast het beschrijven van werkprocessen (denk aan afgifte getuigschrift in samenwerking met SVA) wordt steeds meer conform de PDCA gewerkt.

Bij team Toetsondersteuning wordt na elke toetsperiode geëvalueerd, zowel de eigen interne processen als ook de surveillanten. Er vindt periodiek een evaluatiegesprek met Randstad plaats. In het voorjaar van 2013 is Randstad als bureau uit de aanbesteding gekomen voor het leveren van surveillanten. In het kader van de PDCA-cyclus participeert toetsondersteuning tevens in het sfb-voorzieningsteam.

Bij de afdeling ondersteuning Examencommissie vindt een inventarisatie van dienstverlening plaats. Deze moet naast de verwachtingen van de Ec's gelegd worden. Daarnaast is samen met ICT een stap gezet richting een Examencommissie Informatie Systeem. Hiermee moet de afdeling de overdraagbaarheid van het werk realiseren en meer uniforme werkwijzen tot stand komen. Dit team heeft in 2013 een cursus WHW gedaan, verzorgd door Centrum Management en Bedrijf.

Mediatheek

In de zomer van 2013 is het Mediacentrum verhuisd naar de tweede verdieping van de hoofdlocatie en opnieuw ingericht. Middels een stevige sanering is de collectie geoptimaliseerd. Hierdoor is er ook ruimte gecreëerd zodat een selectie van de boekencollectie van de Vrijeschool Pabo uit Zeist kon worden ingevoegd in de collectie van het Mediacentrum. Het Mediacentrum is in 2013 gestart met het intern én extern toegankelijk maken van afstudeerscripties van studenten en publicaties van medewerkers van Hogeschool Leiden. In het kader van het NICHE-programma 'Upscaling and upgrading the training of nurses and midwives' is vanuit het Mediacentrum een trainingsweek verzorgd in Ghana. Docenten en bibliothecarissen van zes Ghanese verpleegkunde- en verloskunde-opleidingen zijn getraind in het managen van een schoolbibliotheek.

Informatiemanagement

2013 was voor informatiemanagement (IM) een jaar waarin de informatieadviseurs steeds beter hun plek hebben gevonden in de IT-governancestructuur, projecten zijn afgerond, nieuwe projecten zijn gestart, belangrijke beleidsdocumenten zijn opgeleverd. Ook heeft IM geparticipeerd in diverse verbeteringsinitiatieven.

Op het gebied van IT-governance hebben de informatieadviseurs geparticipeerd in stuurgroepen van projecten en vormen soms ook de 'linking pin' naar projecten.

De afdeling heeft een aantal grote en kleine projecten uitgevoerd, waaronder de ontwikkeling van een digitale leer- en werkomgeving (DLWO), de aansluiting op Bron HO, de initiële inrichting van een centrale dataopslag (het information framework (IFW), de ingebruikname van de HBO Kennisbank voor het beschikbaar stellen van scripties en het beschikbaar stellen van diverse Osiris-modules). Daarnaast vonden vooronderzoeken plaats over de inzet van een videoplatform, archivering en taaktoedeling.

Op strategisch niveau heeft de afdeling het IM-beleid herzien en verwoord in negen kaderstellende principes. Daarnaast is een sourcingstrategie opgeleverd voor praktische toepassingen bij projecten. Beide leiden tot meer sturing op inrichtingsvraagstukken van het informatie- en applicatielandschap van Hogeschool Leiden. Daarnaast is de Hoger Onderwijs ReferentieArchitectuur (HORA) geadapteerd, waardoor IM in één klap een volwassen instrument heeft om onder andere inrichtings- en ontwikkelingsvraagstukken binnen de hogeschool te ondersteunen.

Verder heeft IM geparticipeerd in een aantal initiatieven waaronder een project van Stichting Handicap en Studie over de digitale toegankelijkheid van de digitale leeromgeving, de Special Interest Group (SIG) Onderwijslogistiek van SURF en de ontwikkeling van de HORA in het kader van het SURF-project Regie in de Cloud. Met de deelname aan dergelijke initiatieven heeft IM actief kunnen zorgen voor verdere professionalisering en kennisdeling binnen en buiten de muren van de eigen organisatie.

Ook voor 2014 geldt dat professionele verdieping en groei in volwassenheid op allerlei terreinen op het programma staan. Voor de IT-governance constateren we vooral op operationeel niveau de behoefte om de eigen positie verder uit te bouwen. Projecten richten zich onder andere op de implementatie van een professioneel taaktoebedelingstool, de verbetering van informatiestromen voor managementinformatie, de vervanging en verbetering van de website. Op strategisch en tactisch niveau zal IM zich richten op verschillende beleidsaspecten die nodig zijn om de informatiebeveiliging naar een hoger volwassenheidsniveau te tillen. Wat betreft bredere kennisdeling, blijft IM participeren in boven genoemde initiatieven.

Digitale campus

Binnen de onderwijsclusters is digitalisering van het onderwijs een onderwerp waar steeds mee aandacht naar gaat. Er is veel belangstelling voor het opnemen en beschikbaar stellen van weblectures. Het blijkt dat studenten vaak een weblecture nog eens bekijken. Ook voor docenten is het een handig middel om de reflecteren op het gegeven college. Het gebruik van filmpjes en de inzet van social media is een steeds veelvuldiger gehanteerde werkwijze binnen de hogeschool. Elke opleiding heeft een Facebookpagina. Dit draagt bij aan communityvorming binnen opleidingen, maar is ook interessant voor aankomende studenten. Verder hebben de voorlichtingsbrochures een interactief karakter gekregen door gebruik van Layar.

Daarnaast is er een leernetwerk 'blended learning' van docenten waar verdieping in de brede mogelijkheden van blended learning – Emergeproject plaatsvindt. Hier wordt ook de relatie gelegd met de mogelijkheden voor Open Educational Resource.

Door SURF is vorig jaar aan Hogeschool Leiden het verzoek gedaan om deel te nemen aan de infrastructuur ten behoeve van kennisdeling, zoals deze de afgelopen jaren door hogescholen en SURF ontwikkeld is. Studenten, docenten en lectoren van Hogeschool Leiden produceren veel waardevolle kennisproducten. Tot nu toe is de meerderheid van deze kennisproducten alleen terug te vinden achter Blackboard, in het Mediacentrum of op de kamers van medewerkers. Wanneer Hogeschool Leiden deze artikelen, scripties en leermiddelen via Open Access beschikbaar stelt, opent dit mogelijkheden tot co-creatie met het MKB, het bedrijfsleven en andere onderwijsinstellingen. Deelname aan de HBO Kennisbank biedt Hogeschool Leiden de mogelijkheid om haar kennis te etaleren en te delen en daardoor te fungeren als kenniscentrum voor haar omgeving. De meerwaarde van de HBO Kennisbank voor Hogeschool Leiden in het kader van visie en doelen uit het Instellingsplan en in het kader van het Informatiebeleid zijn beschreven als ook de nadelen en de risico's ten aanzien van succesvolle deelname. In 2013 is ook een nieuw intranet gerealiseerd. Dit intranet is gebaseerd op communities en wordt SPIN genoemd. Door middel van kringen levert dit een bijdrage aan de interne communicatie. Binnen SPIN wordt gebruik gemaakt van de AppBar. Informatie die via SPIN en de AppBar weergegeven wordt komt uit het IFW (Information FrameWork).

ICT

In aansluiting op een nieuwe versie van het Instellings-, Informatiebeleid- en ICT-O-plan is er in 2013 opnieuw gekeken naar het ICT-beleid. We hebben onze doelen gesteld aan de hand van een speerpunten. We gaan daarin uit van de huidige stabiele infrastructuur waarbij we steeds meer rekening houden met Use Your Own Device. Met als uitdaging in deze omgeving 'Collaboratie zonder grenzen' een belangrijke plek te geven aan studenten en medewerkers die digitaal handig zijn en in staat zijn zichzelf te redden in plaats van afhankelijk te zijn van een verzorgende ICT-afdeling. Om Use Your Own nog meer mogelijkheden te geven is afgelopen jaar een Information FrameWork (IFW) gebouwd. Dit IFW dient als centrale informatiebron voor bijvoorbeeld ons intranet. Het biedt studenten ook de mogelijkheid om door een vastgestelde api zelf applicaties te ontwikkelen met cijfer- of roosterinformatie die betrokken wordt vanuit het IFW. De methodiek ligt er en komend jaar gaan we steeds meer informatie op deze wijze beschikbaar stellen.

De speerpunten geven de richting aan waar we de komende jaren in zullen bewegen. Een tastbaar resultaat hiervan was afgelopen jaar de herinrichting van onze printomgeving. Afdrukken, kopiëren en scannen vanaf een Hogeschool Leiden-werkplek of een Bring Your Own Device op elke multifunctional in het gebouw is mogelijk gemaakt. Door deze inrichting printen studenten en medewerkers niet meer onnodig, omdat afdrukken die niet opgehaald worden, niet worden afgedrukt. Deze duurzame manier van printen levert een grote besparing op van papier en toners. Daarnaast heeft de afdeling een strakker wachtwoordbeleid binnen de hogeschool uitgerold. Gebruikers moeten nu iedere vijf maanden hun wachtwoord veranderen en tevens is de lengte en complexiteit van de wachtwoorden omhoog gegaan. Door gebruik van SURFconext kunnen onze studenten en medewerkers bij steeds meer externe diensten gewoon van hun hogeschool-account gebruikmaken. Voor de werkplekken is nieuwe tooling uitgerold waarbij het uitrollen en up to date houden van onze Windows-werkplekken sneller en beter uitgevoerd kan worden. In 2014 resulteert dit in een volledige overgang naar Windows waardoor ICT nog maar één infrastructuur hoeft te beheren.

Facilitair Bedrijf

Ook in 2013 heeft Hogeschool Leiden diverse initiatieven ontplooid om de hogeschool verder te verduurzamen.

Door het aantal toenemende studenten en de komst van de vrijeschool-opleidingen groeit de behoefte aan ruimten en voorzieningen vanuit de onderwijsorganisatie. Omdat Hogeschool Leiden een unilocatie wil zijn, is de Vrijeschool Pabo in 2013 verhuisd van Zeist naar Leiden. In 2014 verhuizen de opleidingen Docent Muziek en Docent Dans/Euritmie vanuit Den Haag naar Leiden. De nieuwe opleidingen maken gebruik van specifieke onderwijsfaciliteiten. Daarvoor waren verbouwingen in het hoofdgebouw nodig. In de zomer van 2013 is een extra pand gehuurd van 1800 m2 bruto vloeroppervlak gelegen aan Zernikedreef 10. Dit pand heeft een nieuwe inrichting gekregen met diverse onderwijsruimten en werkplekken voor de ondersteunende afdelingen. Voorheen was het pand in gebruik door het Centre for Human Drug Research (CHDR) voor het onderzoeken en testen van medicijnen. Dit pand is zeer duurzaam mede door schermen van geperforeerde stalen panelen die zich op enige afstand parallel aan de gevel bevinden. Deze schermen filteren zon, wind, licht en geluid. Dit gebouw was het eerste voorbeeld van een tweedehuidfaçade, een 'actieve' duurzame gevel.

Hogeschool Leiden hecht belang aan een duurzame vorm van ondernemen en aan het voldoen aan wettelijke verplichtingen, zoals onder meer opgenomen in de Wet Milieubeheer. Het elektronisch milieu jaarverslag (e-MJV) is voor 2013 opgesteld en er is sprake van een structureel energiezorg systeem.

Het milieujaarverslag 2013 van Hogeschool Leiden is begin mei 2014 gepubliceerd. Het energieverbruik per student/Fte is in 2013 iets toegenomen (11,4%). Per m2 is dit ongeveer dezelfde toename (11,3%). Het totale elektriciteitsverbruik van alle locaties is met 6,8% afgenomen, ondanks dat halverwege 2013 twee extra locaties in gebruik zijn genomen. Het verbruik aan stadswarmte is toegenomen met 6,6%. Vooral in het voorjaar van 2013 is meer warmte verbruikt door het koude weer. De eigen opwekking van duurzame elektriciteit met de WKO is 0,45% gedaald. De opgewekte duurzame warmte door de WKO is met 1,4% gedaald. Ook dit is toe te schrijven aan het koude voorjaar. Door het invoeren van de print-tag is het papierverbruik in 2013 met ruim 16 % afgenomen. Er wordt pas geprint als de opdrachtgever de printer via de tag activeert. Dit voorkomt dat stapels uitgeprinte opdrachten bij de machines blijven liggen. Hierdoor is ook de hoeveelheid papierafval met 18 % afgenomen. In totaal is ongeveer 1700 kg aan plastic afval apart ingezameld. Het totaal van afgevoerde afvalstoffen is in 2013 met 4,45% gedaald.

De climate footprint van 2013 laat voor de derde achtereenvolgende keer een daling zien, deze keer met 338,7 ton. Dit is met name toe te schrijven aan een verhoging van de inkoop van groene stroom uit windkracht uit Nederland. Verder heeft een daling van het papierverbruik en een lichte daling in het elektriciteitsverbruik invloed gehad op de climate footprint.

In de afgelopen jaren zijn er diverse maatregelen doorgevoerd voor het beperken van de energieconsumptie. Op vrijwel alle aspecten van zowel de elektrische installatie als de klimaatinstallaties is nagedacht over energiezuinigheid en zijn diverse verbeteringen doorgevoerd. Een groot deel van het gebouw betreft nieuwbouw, waardoor mogelijke maatregelen in het proces beperkt zijn gebleken. De nadruk van de maatregelen ligt daarom in de keten. Met deze maatregelen zal Hogeschool Leiden invulling geven aan de doelstelling om energie te besparen. Hiermee wordt voldaan aan het realiseren van gemiddeld 2% energie-efficiencyverbetering per jaar. In de periode 2013 t/m 2016 kunnen we hierdoor 8% energie efficiëntieverbetering bereiken. Meer besparing lijkt binnen deze periode niet haalbaar doordat de gebouwen en installaties bij Hogeschool Leiden van goede energetische kwaliteit zijn. Bovendien is als warmte- en koude-opwekking reeds een warmtepompsysteem met warmte- en koude opslag (WKO) toegepast. Daarnaast maakt Hogeschool Leiden voor 33% gebruik van groene stroom. De meeste besparing wordt dan ook behaald door het optimaliseren van de WKO en toepassing van maatregelen in de keten ten aanzien van bijvoorbeeld mobiliteit en papiergebruik.

De succesvolle actie 'Band op Spanning' is ook in 2013 gehouden als een van de thema's om duurzaamheid binnen mobiliteit aandacht te geven. In totaal zijn 338 auto's op juiste bandenspanning gecontroleerd, ruim 100 auto's meer dan in 2012. Bij 71% van de auto's was de bandenspanning van een of meerdere banden niet in orde. Door het op spanning brengen van de banden is 1846 liter brandstof bespaard en bijna 8 ton CO₂ uitstoot vermeden.

In 2013 is het traject ingezet van het certificeren van het milieumanagementsysteem van de hogeschool. Door het behalen van het ISO 14001-certificaat toont de hogeschool aan structureel aandacht te besteden aan het continu verbeteren van haar milieuprestaties. Naar verwachting zal de certificering in de loop van 2015 een feit zijn.

Inkoop – overzicht aanbestedingen

Begin 2013 is het inkoop-aanbestedingsbeleid 2013-2014 Hogeschool Leiden vastgesteld op basis van de Aanbestedingswet 2012 en de gids Proportionaliteit. Hier is onder andere een paragraaf in opgenomen over Maatschappelijke Verantwoordelijkheid/Duurzaamheid.

Hogeschool Leiden heeft een voorbeeldfunctie in het maatschappelijk verkeer. Duurzaam Inkopen is het meenemen van sociale en milieuaspecten in het inkoopproces. Hogeschool Leiden wil alleen met ondernemers zaken doen die aantoonbaar maatschappelijk verantwoord ondernemen. Met betrekking tot een aantal 'productgroepen' zijn door RVO (Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, voorheen Agentschap.nl) zogenaamde 'duurzaamheidscriteria' opgesteld. Hogeschool Leiden past deze toe, tenzij sprake is van een uitzondering die afwijking rechtvaardigt.

Hogeschool Leiden heeft oog voor de sociaal zwakkeren in de samenleving, niet alleen door op te leiden voor beroepsbeoefenaren in de sector, maar ook omdat we ons inspannen voor een social return-verplichting. Bij aanbestedingen die zich hiervoor lenen verlangt Hogeschool Leiden een social return-verplichting van minimaal 5% bij het verstrekken van een opdracht. Onder social return verstaat Hogeschool Leiden het opnemen van een voorwaarde in de aanbesteding ten behoeve van het creëren van extra werk(ervarings)plaatsen voor mensen met een grote(re) afstand tot de arbeidsmarkt. Door inzet van social return worden extra werk(ervarings)plaatsen gecreëerd (bovenop de bestaande formatie van de opdrachtnemer). Doel hiervan is het bevorderen van de uitstroom naar werk en het instrument is gericht op alle mensen met een grote(re) afstand tot de arbeidsmarkt die zonder re-integratieondersteuning niet aan het werk kunnen. Door het op deze wijze creëren van extra arbeidsplaatsen, kan de doelgroep participeren naar vermogen waardoor er sprake is van extra productiviteit die anders onbenut zou blijven. Om het doel van social return te bereiken kunnen opdrachtnemers die zelf in hun bedrijfsvoering een vorm van social return toepassen dit niet in mindering brengen op de gevraagde percentage inzet social return. Er is dus geen sprake van een quotum. Daarnaast weert de hogeschool werken, leveringen en/of diensten die onder niet aanvaardbare arbeidsomstandigheden (zoals kinderarbeid, dwangarbeid, discriminatie van werknemers, niet-betaling van leefbaar loon/leefbaar inkomen) tot stand komen of zijn gekomen.

Hieronder een aantal gerealiseerde Aanbestedingstrajecten ten aanzien van Duurzaam Inkopen.

Europese aanbesteding Sanitaire Artikelen:

1. 100% gerecycled toilet papier met FSC- en EU Eco-label.
2. 100% gerecycled papieren vouwhanddoeken met EU Eco-label.
3. Foamzeep met NordicSwan (Nordic Eco-label)-certificaat en EU Eco-label, conform REACH- regulering.
4. Luchtverfrisser: Geuren goedgekeurd door de IFRA en conform EU-voorschriften en REACH-regulering.
5. Deelname aan MJA3-energieconvenant.
6. Investerings voor energie en waterbesparingen in de wasserijen voor de katoenen handdoekrollen.
7. Actief beleid en doelstellingen op het gebied van social return.

Europese aanbesteding Meubilair:

1. Een Lean & Green-certificaat. Dit betreft o.a. CO₂-uitstoot van de vrachtauto's en rijgedrag van de chauffeurs door opleidingen.
2. EMAS-certificering.
3. Reductiecompensatie CO₂-uitstoot met 10%. De CO₂ is in absolute waarde met 0.75 afgenomen. Dit is significant minder als de doelstelling van 10%. Dit is te verklaren door de omzetstijging. Per FTE is de uitstoot met 6,6% gedaald en ten opzichte van de omzet met 24,1%.
4. Door middel van het inzetten van LED-verlichting is een reductie bereikt van 22847 Kwh.
5. Aanbieding van stageplaatsen voor onze studenten en gastlessen verzorgen op het gebied van o.a. Maatschappelijk verantwoord ondernemen.
6. Voldoet aan de gestelde criteria van duurzaam inkopen van inrichting zoals opgesteld door de RVO (voorheen Agentschap NL).
7. ISO 9001 (Kwaliteitsmanagementsysteem).
8. Er is een directieverklaring voor social return met o.a. als doel in 2013: 6 % social return. De hogeschool heeft 8.7 % gerealiseerd.
9. Met ingang van 1 juli 2010 CO₂-neutraal en de doelstelling om uiterlijk in 2019 haar bedrijfsprocessen zo te hebben ingericht dat CO₂-compensatie niet meer nodig is.
10. Beleidsverklaring MVO.

Europese aanbesteding Catering:

1. Code Verantwoordelijk Marktgedrag: de Code Verantwoordelijk Marktgedrag past volledig binnen de missie, visie en waarden en leidende beginselen die wereldwijd voor de Cateraar gelden.
2. Voldoet aan de criteria voor duurzaam inkopen, opgesteld door de RVO (voorheen Agentschap.nl).
3. Gezond, biologisch en duurzaam assortiment.
4. ISO 14001 (milieumanagement).
5. Actief beleid en doelstellingen op het gebied van Social return.
6. Social return: binnen het huidige contract met Hogeschool Leiden zijn momenteel 2 medewerkers werkzaam met een afstand tot de arbeidsmarkt. Zij representeren in totaal 12% van de totale uurinzet (peildatum 31-12-2013). Doelstelling van de Cateraar is voor 2014 dit percentage te verhogen naar minimaal 15%.

Resultaten Inkoop 2013

Alle inkoop is webbased via Negometrix aanbesteed.

Afgeronde Europese aanbestedingen zijn:

- Cateringdiensten
- Koeriersdiensten en post buitenland (meegelift met een aanbesteding van de Belastingdienst)
- Mediadiensten
- Intranet
- Meubilair
- Uitzendkrachten. Percelen: payroll, onderwijssurveillanten, ondersteunend en beheerspersoneel tot schaal 8
- Sanitaire voorzieningen.

Afgeronde meervoudig onderhandse aanbestedingen zijn:

- Verbouwing J- gebouw bouwkundig
- Verbouwing J- gebouw elektrotechnisch en werkbouwkundig (E/W)
- Aanschaf laboratoriummeubilair
- Verbouwing laboratorium
- Verbouwing F2 en A1, bouwkundig
- Verbouwing F2 en A1 elektrotechnisch en werkbouwkundig (E/W)
- Verhuisdiensten.

Specifieke offerteaanvragen ICT, door middel van een dynamisch aankoopstelsel ('marktplaats'):

- Projectleider ICT
- Senior ICT werkplekbeheerder
- Filemakerontwikkelaar (2x)
- Technisch specialist ICT
- Netwerkspecialist

Specifieke offerteaanvragen Facilitair Bedrijf, door middel van een dynamisch aankoopstelsel ('marktplaats'):

- Tactische inkopers
- Technisch adviseur: elektrotechnisch en werkbouwkundig
- Projectleider bouwkundige zaken
- Coördinator schoonmaak
- Manager Servicedesk.

Marketing en Communicatie

In 2013 is een nieuwe huisstijl ontwikkeld op basis van een vernieuwd marketingconcept. Alle brochures en uitingen zijn naar de nieuwe huisstijl omgezet. Ook is een innovatieve slag gemaakt door gebruik van Layar bij voorlichtingsbrochures en is er een digitale versie van het jaarbeeld ontwikkeld. Verder is een intern communicatieplatform ingericht, waarmee kennis en ervaringen binnen de organisatie gemakkelijk kunnen worden gedeeld.

Een vernieuwd marketingconcept en de veranderende manier van communicatie (steeds meer digitaal) heeft geleid tot een heroriëntatie van de afdeling Marketing en Communicatie. Er zijn nieuwe competenties en kennis nodig om de slag te kunnen maken van 'zenden' naar 'dialoog'. De herinrichting van de afdeling wordt in 2014 verder opgepakt.

PRESTATIEAFSPRAKEN

In 2012 heeft het College van Bestuur van Hogeschool Leiden een voorstel voor prestatieafspraken opgesteld en ingediend. Hierover heeft de staatssecretaris een besluit genomen en Hogeschool Leiden verplicht gesteld deze afspraken na te komen. Binnen Hogeschool Leiden spant iedereen zich in de overeen te komen prestatieafspraken te realiseren. Er hebben zich omstandigheden voorgedaan die de realisatie ervan in de weg staan. Dit raakt met name de afspraken die gemaakt zijn in het kader van studiesucces. Er zijn veel factoren van invloed op het studiegedrag van studenten. Naast beleidsmaatregelen binnen een hogeschool zijn er ook externe factoren die van invloed zijn. Hierdoor hebben hogescholen een beperkte invloed op het studiesucces. Een positief gevolg van het fenomeen prestatieafspraken is dat dit tot bewustwording binnen de organisatie van de hogeschool heeft geleid ten aanzien van studiesucces en onderwijskwaliteit. Dit heeft bijgedragen aan het creëren van een gemeenschappelijk verantwoordelijkheidsgevoel voor het behalen van de afgesproken resultaten.

De prestatieafspraken betreffen drie onderwerpen: onderwijskwaliteit en studiesucces, zwaartepuntvorming en het centre of expertise. Achtereenvolgens worden deze onderwerpen hieronder behandeld.

KWALITEIT EN STUDIESUCCES (VOORWAARDELIJKE BEKOSTIGING)

Hogeschool Leiden vindt het van belang dat een student zich optimaal ontwikkelt en het beste uit zichzelf haalt. Afgestemde studieloopbaanbegeleiding is hiervoor een essentiële voorwaarde. Dat begint al bij de oriëntatie op en keuze voor een opleiding door een student. Goede voorlichting over een studie en begeleiding van de keuze draagt bij aan het studiesucces van de student. Ook voeren we een intakegesprek om te bepalen wat de student nodig heeft en de begeleiding daarop af te stemmen. Studieloopbaanbegeleiding is gericht op een duurzaam lerende attitude.

Hogeschool Leiden hanteert verschillende instrumenten om de instroom kwalitatief te beïnvloeden, zodat uitval beperkt wordt en het rendement positief wordt beïnvloed. Er bestaan verschillende theorieën over, maar het is niet bewezen welke instrumenten het beste werken. Daarom hebben wij ons uitgebreid georiënteerd op welke instrumenten er zijn en wat het beste werkt bij onze hogeschool. Er zijn tegenstrijdige oplossingen voorhanden. Aan opleidingen en onderwijsclusters is de keuze gelaten welke oplossing het beste past bij de aard van de opleiding en daarom bij die opleiding het beste werkt.

Hogeschool Leiden zet in op samenwerking en verbinding met studenten. Het uitgangspunt is 'leren begint met contact'. Door goede voorlichting bij de studiekeuze en door intensieve begeleiding van studenten als ze gekozen hebben voor een opleiding, denken wij grote invloed te kunnen uitoefenen op het studiesucces van een student. Daar wij het beste uit studenten willen halen, vinden wij persoonlijke begeleiding van studenten van belang. Dit betekent dat wij studenten al voor en onder de poort door middel van goede voorlichting, het laten opdoen van ervaringen en intakegesprekken een onderbouwde en gemotiveerde keuze willen laten maken voor hun studie (project Kies Bewust). Wij zijn van mening dat uitval in het eerste jaar een gevolg is van de functie van het propedeusejaar (heb ik de juiste keuze gemaakt? Ben ik geschikt voor het beroep?). Het is voor een 17-18 jarige lastig om een goede studiekeuze te maken, ook al wordt hij/zij goed begeleid in het keuzeproces.

Wij beschouwen het eerste jaar als een belangrijk jaar voor de oriëntatie van de student. Veel studenten hebben nog geen goed beroepsperspectief bij de start van de studie. Wij geven studenten in het eerste jaar extra begeleiding en stimulans om ons te tonen dat zij in staat zijn de opleiding in 4 jaar af te ronden. Mocht in het eerste jaar, ondanks goede voorlichting en juiste motivatie, de studie niet de juiste keuze zijn voor een student, dan begeleiden wij de student in de keuze voor een andere studie. Ons uitgangspunt is dat een gemotiveerde verandering van opleiding bijdraagt aan studiesucces.

Naast dit kwalitatieve aspect van instroommanagement zoeken wij naar mogelijkheden om de omvang van het studentenaantal te beperken. Dit betekent dat wij een numerus fixus bij een aantal opleidingen invoeren gecombineerd met decentrale selectie. Wij hanteren verschillende instrumenten bij opleidingen om uitval te beperken en studiesucces te vergroten passend bij de aard van de opleiding. De lector Talentmanagement heeft de opdracht gekregen onderzoek te doen naar het effect van de inzet van de verschillende instrumenten. Doel is om in 2016 vast te kunnen stellen welke instrumenten vanaf 2016 ingezet dienen te worden binnen de gehele hogeschool. Maatregelen hebben de tijd nodig om de werking ervan zichtbaar te maken. Er is op dit moment nog weinig te zeggen of de juiste maatregelen genomen zijn.

Ondanks alle maatregelen ter verbetering van het studiesucces is met name het rendementscijfer op dit moment dalend in plaats van stijgend. Voor Hogeschool Leiden heeft dit relatie met het feit dat de eisen die gesteld worden aan de kwaliteit van het onderwijs en het afstuderen. Deze zijn zodanig verhoogd dat dit negatieve consequenties heeft voor het bachelorrendement.

In G5-verband (de Randstadhogescholen, waar Hogeschool Leiden ook deel van uit maakt) is onderzoek gedaan naar switch, uitval en rendement en daar blijkt dat er sprake is van een 'Randstad-effect' :

- De risicogroepen zijn sterker vertegenwoordigd in de randstad en groeien: hoewel de dalende trend van studiesucces een landelijk beeld is, zijn de risicogroepen sterker vertegenwoordigd en succesgroepen zijn minder sterk vertegenwoordigd bij G5-instellingen. Daarnaast geven instroomcijfers ook aan dat het aandeel risicogroepen bij de G5-instellingen even hard of zelfs harder groeit dan bij andere hogescholen.
- Het niveau van de uitval en switch in de Randstad wijkt af van het landelijk niveau: het niveau van uitval na een jaar studie ligt bij alle subgroepen in de Randstadpopulatie hoger dan bij de subgroepen in de landelijke populatie. Opvallend is dat vooral de autochtone studenten vaker uitvallen bij de G5-hogescholen.

De kern van de afwijkende prestaties tussen de G5 en andere grote hogescholen (niet-G5) zit vooral in uitval en switch. Bij de G5 is uitval hoger en switch lager dan bij vergelijkbare landelijke groepen. Met name bij de doelgroep autochtone mannen is het verschil in uitval en switch tussen de G5 hogescholen en de niet G5 grote hogescholen opvallend groot.

Door de invloed van zoveel factoren op studiesucces is het moeilijk om echt grip te krijgen op de problematiek en tot de juiste aanpak te komen om verbeteringen tot stand te brengen. Enerzijds zijn er veranderende externe factoren (wetgeving, stand van de economie, scherper extern toezicht op kwaliteit en niveau van de opleiding) met de daarbij horende interventies door opleidingen. Anderzijds is er groeiend bewustzijn dat een geïntegreerd pakket van maatregelen nodig is om studiegedrag positief te beïnvloeden. Nader onderzoek is nodig naar de achterliggende redenen van de tegenvallende resultaten en wordt in 2014 uitgevoerd. Hogeschool Leiden participeert in dit onderzoek. Daarin gaat het om de vraag of er meer, dan wel andere maatregelen nodig zijn, of dat een andere mix van maatregelen, of van aansturing nodig is om het studiegedrag van studenten blijvend positief te beïnvloeden, waardoor uitval kan vermindert en het studierendement kan verbeteren.

Hieronder volgt een verantwoording per indicator. Voor de indicatoren uitval en bachelorrendement zijn tevens de minst en best presterende opleiding opgenomen om de spreiding tussen de percentages te kunnen laten zien.

Uitval

Hogeschool Leiden heeft ervoor gekozen om de definitie van de Reviewcommissie te hanteren voor de indicator Uitval: het aandeel van het totaal aantal voltijd bachelorstudenten (eerstejaars H0) dat na één jaar niet meer bij een instelling staat ingeschreven.

Ten tijde van het opstellen van het voorstel voor de prestatieafspraken was de landelijke trend voor uitval een stijgende. Ten opzichte van de andere grote hogescholen in de Randstad was de uitval bij Hogeschool Leiden een van de laagste. Wij waren en zijn van mening dat een lagere uitval gewenst is en realistisch zou moeten zijn. Daarom hebben wij een percentage van 33,2 voorgesteld als haalbaar in 2015.

Naar nu blijkt is er landelijk sprake van stijgende uitval en dalende rendementen. Ook bij Hogeschool Leiden stijgt de uitval aanzienlijk na een aantal jaren daling. Wat hiervoor de precieze oorzaak is, weten wij (nog) niet. Wel is het een grote tegenvaller, omdat we in een dalende lijn zaten. Een oorzaak is de verhoging van de norm van het bindend studieadvies ten behoeve van verbetering van het studierendement met als gevolg dat er meer studenten uitvallen dan voorheen. De verwachting is dat we het afgesproken percentage in 2015 niet gaan halen.

Voor Hogeschool Leiden zijn de uitvalpercentages als volgt:

Indicator	Streefwaarde	2011	2012	2013
Uitval (HL-breed)	33,2%	36,3%	35,1%	42,6%
Opleiding tot Fysiotherapeut		32,1%	35,7%	21,3%
Sociaal-Juridische Dienstverlening		55,2%	47,5%	57,4%

Switch

De Reviewcommissie hanteert als definitie het aandeel van het totaal aantal voltijd bachelorstudenten (eerstejaars H0) dat na 1 jaar staat ingeschreven bij een andere opleiding binnen dezelfde instelling. Als percentage hebben voor de indicator switch in 2015 (instroomcohort 2014) maximaal 8,5% afgesproken.

Hogeschool Leiden heeft een beperkt opleidingsaanbod. Het aantal studenten dat binnen onze instelling naar een andere opleiding overstapt is daarom gering. Bij analyse van de gegevens van switch bij Hogeschool Leiden blijkt dat opleidingen met een duidelijk beroepsbeeld (bv pabo, verpleegkunde, etc) een hogere switch laten zien dan opleidingen die een breder opleidingsprofiel hebben. Voor de studenten, die gekozen hebben voor een opleiding in de zorg of lerarenopleiding en bij wie deze studie het niet blijkt te zijn, is er voldoende aanbod binnen de hogeschool om een naar andere studie te switchen. Studenten in een studie met een breder beroepsprofiel, die niet hun eerste jaar halen, gaan naar een andere hogeschool of stoppen met studeren in het hoger onderwijs.

Indicator	Streefwaarde 2015	2011	2012	2013
Switch BA-vt binnen HL na 1 jaar	Max. 8,5%.	5,8%	5,8%	5,2%

Bachelorrendement

De definitie die de Reviewcommissie hanteert luidt: het aandeel van de voltijd bachelorstudenten die zich na het eerste jaar opnieuw bij dezelfde instelling inschrijft (herinschrijvers) dat in de nominale studietijd + een jaar bij dezelfde instelling het bachelordiploma behaalt.

Ten opzichte van de andere Randstadhogescholen heeft Hogeschool Leiden altijd een hoger rendementscijfer gehad als het gaat om het vijfjarig rendement. Ten tijde van het vaststellen van de prestatieafspraken hebben wij een rendementscijfer afgesproken van 69% in 2015 (voor het cohort 2010).

Zoals al eerder genoemd, is er sprake van dalende rendementscijfers in het hoger onderwijs. Ook bij Hogeschool Leiden daalt dit aanzienlijk. De oorzaak moet gezocht worden in het feit dat de eisen die gesteld worden voor het eindniveau strenger zijn geworden als effect van de negatieve aandacht waar het hbo in 2012 mee te maken had (aangescherpte kwaliteitseisen in het kader van accreditatie). Tevens is het afschaffen van de langstudeermaatregel (invoering per september 2012 en op 3 oktober 2012 afgeschaft met terugwerkende kracht) niet bevorderlijk en motiverend geweest voor het studiegedrag om zo snel mogelijk af te studeren. Daarbij komt dat door de economische situatie in Nederland de arbeidsmarktkansen voor pasafgestudeerden moeilijk zijn. Dit motiveert niet om snel af te studeren.

Indicator	streefwaarde	2011	2012	2013
Cohort		2006	2007	2008
Bachelorrendement BA-vt na 5 jaar (HL-Breed)	Min. 69,0%	69,1%	64,9%	60,0%
Opleiding tot Fysiotherapeut		74%	73%	80,2%
HBO-Rechten		51,6%	37,7%	26,7%

Kwaliteit/excellentie

Ten aanzien van kwaliteit en excellentie zijn voor Hogeschool Leiden de accreditatiebeoordelingen van de NVAO een belangrijke graadmeter voor de kwaliteit van de opleidingen. Door de wijziging van het accreditatiestelsel was het in 2012 niet mogelijk om hier een afspraak over te maken. Daarom hanteren wij twee andere indicatoren ten aanzien van kwaliteit en excellentie in het kader van de prestatieafspraken omdat deze indicatoren ook iets zeggen over de kwaliteit van het onderwijs. Het betreft de studenttevredenheid op basis van het oordeel van studenten over de opleiding in het algemeen en de HBO-monitor waarbij pasafgestudeerde alumni hun mening geven over de aansluiting tussen opleiding en werk.

Voor de studenttevredenheid hanteren wij de volgende afspraak: in 2015 is het aandeel van de respondenten (voltijd studenten) in de Nationale Studenten Enquête (NSE) van februari 2014 dat tevreden (score in categorie 4) of zeer tevreden (score in categorie 5) is over de opleiding in het algemeen in het totaal aantal respondenten (voltijd studenten) aan de instelling 70%. Als bron wordt de Nationale Student Enquête gehanteerd. Hier is een stijgende lijn te zien. Studenten zijn steeds meer tevreden over de opleiding in het algemeen. Wij verwachten dat wij de stijgende lijn vasthouden en de gestelde doelstelling in 2015 halen.

Indicator	Streefwaarde	2011	2012	2013
Vt-studentenoordeel ':(zeer) tevreden over studie i.h.a.'	Min. 70,0%	63,4%	67,1%	70,7%

Wat betreft de indicator alumni-oordeel over aansluiting op opleiding en werk hebben we in 2012 afgesproken dat in 2016 84% tevreden is over deze aansluiting. Als voorwaarde hebben wij hier bij gezet dat dit realiseerbaar is bij een normaal draaiende economie (geen recessie).

Duidelijk is dat deze voorwaarde niet aanwezig is en dat daarom het streefcijfer niet gehaald zal worden. De voor afgestudeerden verslechterde omstandigheden op de arbeidsmarkt hebben het alumni-oordeel ongetwijfeld beïnvloed. De onzekerheid bij bedrijven en instellingen maakt dat de vraag naar hbo-opgeleide professionals daalt. Vaak worden hbo'ers aangesteld op mbo-functies, zoals ook wo'ers aangesteld worden op hbo-functies. Dit beïnvloedt het oordeel over aansluiting van de opleiding op het werk. In vergelijking met andere hogescholen zijn alumni van Hogeschool Leiden meer tevreden over de aansluiting.

De extra aandacht die binnen opleidingen gegeven wordt aan de voorbereiding op het beroep(enveld), in combinatie met verbetering van de perspectieven op de arbeidsmarkt voor net-afgestudeerden, en de zichtbare toename van de studentwaardering voor de studie in het algemeen, leiden naar verwachting op termijn ook tot verbetering van het alumni-oordeel.

In het algemeen zet de hogeschool in op het creëren van een netwerk en communities tussen de hogeschool, andere kennisinstellingen en het bedrijfsleven. Er vindt structureel overleg plaats met management van afnemende organisaties en met praktijkbegeleiders (onder andere beroepenveldcommissies). Tevens zijn er scholingsbijeenkomsten en worden leerwerkplaatsen en/of leerwerktrajecten ingericht. Ook worden gastdocenten ingezet en zijn er alumni-bijeenkomsten. Op basis van deze contacten worden onderwijsprogramma's aangepast. Dit alles draagt bij aan een goede aansluiting tussen opleiding en werk. Als de economie verbetert, zal de tevredenheid over de aansluiting ook weer toenemen.

Indicator	Streefwaarde	2011	2012	2013
Alumni-oordeel: 'vold./goed over aansluiting opleiding-werk' (facultatief)	Min. 84% Betreft: alumni uit 2012-2013	80%	75%	71%

Docentkwaliteit

In het kader van maatregelen om de kwaliteit van opleidingen te waarborgen is in het Hoofdlijnenakkoord aangegeven dat masteropgeleide docenten hierin een belangrijk aandeel hebben. Het streven is om binnen de hogeschool als geheel in 2015 een percentage van 75% mastergediplomeerde docenten te hebben ten opzichte van het totaal aantal docenten (meetmoment is 31 december 2015). In 2012 hebben wij aangegeven dit te willen bereiken door werving van nieuwe docenten met een masterdiploma en mastertrajecten voor docenten die in dienst zijn.

Op dit moment ligt het aandeel van het aantal docenten met minimaal een masterdiploma nog onder de streefwaarde van 75%. Door de groei van de studentenpopulatie moet er jaarlijks geworven worden. Bij een aantal opleidingen zijn docentvacatures moeilijk in te vullen door schaarste op de arbeidsmarkt voor docenten met minimaal masterniveau (bijvoorbeeld Opleiding tot Verpleegkundige). Binnen opleidingen wordt in het kader van professionalisering ingezet op mastertrajecten voor docenten. Het resultaat ervan is nog niet meetbaar, omdat hier meer tijd voor nodig is (opleidingen zijn nog niet afgerond). Een bijkomend lastig punt is dat universiteiten veel deeltijdopleidingen hebben stopgezet, zodat het moeilijk is om in deeltijd een masteropleiding te volgen. Het is de verwachting dat genoemde knelpunten ook de komende jaren blijven opspelen.

Indicator	Streefwaarde	2011	2012	2013
Aandeel van aantal docenten met minimaal masterdiploma	Min. 75% per 31 dec 2015.	71%	•	70%

Onderwijsintensiteit

Bij onderwijsintensiteit gaat het om het aandeel van de voltijd bacheloropleidingen met minder dan 12 geprogrammeerde contacturen (klokuur/week) in het eerste jaar. In 2015 hebben 0% van de opleidingen van Hogeschool Leiden minder dan 12 geprogrammeerde contacturen (klokuur/week) in het eerste jaar.

Bij alle voltijd bacheloropleidingen lijkt op basis van de resultaten van diverse meetmethoden van de hoeveelheid contacttijd, voldaan te zijn aan het te behalen ambitieniveau, waarbij in de propedeuse, een student gemiddeld minimaal 12 uur contacttijd per week heeft. In 2014 is vanwege de verschillen in de toegepaste meetmethoden een check op deze meetmethoden gewenst, omdat deze bij de eindbeoordeling per begin 2016 dienen te worden verantwoord.

Indicator	Streefwaarde	2011	2012	2013
Aandeel van aantal BA-vt-opl. met in propedeuse gemiddeld < 12u geprogrammeerde contacttijd per student per week	0%	0%	0%	0%

Indirecte kosten

De definitie van de Reviewcommissie is niet volledig toepasbaar in de situatie van Hogeschool Leiden, omdat bijvoorbeeld onderwijsmanagers tevens docenttaken verrichten. Als doelstelling binnen de prestatieafspraken hebben wij het volgende percentage geformuleerd: per 31 december 2015 is de verhouding fte OP/fte OOP: 60/40 (oftewel 1,5).

Door gericht personeelsbeleid voldoet de hogeschool per eind 2013 gerealiseerde ratio OP/OOP (OP: onderwijzend en onderzoekend personeel, OOP: onderwijsondersteunend personeel) reeds aan het te behalen ambitieniveau. Onze inspanningen zijn en blijven gericht op het vergroten van het aandeel onderwijzend personeel in de totale personeelsformatie van de hogeschool, waardoor in verhouding meer capaciteit vrijkomt voor het verbeteren van het studiesucces van studenten.

Indicator	Streefwaarde	2011	2012	2013
Ratio OP/OOP (beide in fte)	Min. 1,5 per 31 dec 2015.	1,3	1,4	1,5

PROFILERING ONDERWIJSAANBOD (selectieve bekostiging)

Differentiatie onderwijsaanbod

Kort samengevat hebben wij in 2012 de volgende activiteiten aangekondigd in het kader van differentiatie van het onderwijsaanbod:

1. ontwikkeling van een brede propedeuse;
2. ontwikkeling van nieuwe masteropleidingen;
3. ontwikkeling van driejarige vwo-trajecten;
4. het opzetten van een dubbel bachelorprogramma;
5. geen focus op deeltijdopleidingen;
6. geen nieuwe AD-programma's.

Hieronder volgt per activiteit een korte beschrijving van de stand van zaken.

1. Ontwikkeling van een brede propedeuse

Naast de brede propedeuse Life Sciences, die er voor de opleidingen Biologie en Medisch laboratoriumonderzoek en Chemie al was, is in 2013 een brede propedeuse Jeugd ontwikkeld. Hierbij is een gezamenlijke propedeuse ontwikkeld voor de opleidingen Sociaal Pedagogische Hulpverlening en Opleiding tot Leraar Basisonderwijs. Dit biedt studenten de mogelijkheid om een definitieve opleidingskeuze te maken voor de hoofdfase van een opleiding. De propedeuse Jeugd wordt aangeboden voor studiejaar 2014-2015. Tevens is een brede propedeuse Zorg in ontwikkeling. Het gaat hier om een gezamenlijke propedeuse van de Opleiding tot Verpleegkundige en Sociaal Pedagogische Hulpverlening voor studenten die nog niet goed weten of ze meer de welzijnskant van de gezondheidszorg willen kiezen of juist de zorgkant op willen.

2. Ontwikkeling van nieuwe masteropleidingen

Op dit moment biedt Hogeschool Leiden twee masteropleidingen aan. Met de master Fysiotherapie zijn wij gestopt omdat het civiel effect van de opleiding tegenviel en weinig studenten zich inschreven. In het kader van de ontwikkeling van het Centre of Expertise Genomics zal een master op het gebied van de Innovatieve Moleculaire Diagnostiek worden ontwikkeld. Dit project start pas in studiejaar 2014-2015. Daarnaast zouden wij graag binnen het Expertisecentrum Jeugd een tweede masteropleiding ontwikkelen naast de master Social Work voor de Jeugdzorg, te weten de master Passend Onderwijs. Omdat wij geen bekostiging ontvangen voor de ontwikkeling van het Expertisecentrum Jeugd, is nog niet bekend wanneer dit project zal starten. Daarbij komt dat de aangekondigde wijziging Beleidsregel doelmatigheid Hoger onderwijs 2012 nog niet gerealiseerd is, waardoor er vertraging is in de verruiming van de mogelijkheden om meer hbo-masteropleidingen aan te bieden.

3. Ontwikkeling van driejarige vwo-trajecten

In het voorstel voor prestatieafspraken hebben wij aangekondigd dat er binnen Hogeschool Leiden driejarige vwo-trajecten ontwikkeld zouden worden. Dit is nog niet van de grond gekomen. De wetswijziging die het mogelijk moet maken om de propedeutische fase voor studenten, die een driejarig traject volgen, anders in te richten en af te stemmen op het afwijkende programma in de hoofdfase ten opzichte van het reguliere programma, is nog niet gerealiseerd. Dit maakt dat er vertraging is in de ontwikkeling van de driejarige vwo-trajecten. Bij de Opleiding tot Leraar Basisonderwijs is in 2013 verkend in hoeverre de bestaande 'informele' VWO-route (die een versnelling mogelijk maakt) geformaliseerd en versterkt kan worden. Na de inventarisatie is besloten geen aparte, formele route te ontwikkelen.

De belangrijkste reden hiervoor is dat de aankomende extra landelijke instroomeisen voor de opleiding leraar basisonderwijs per 2015 (met drempels voor niet-vwo'ers) maken dat een verkort vwo-traject minder voor de hand ligt. Daarnaast is er al een vwo-route pur sang: de Academische Pabo. Deze opleiding bestaat nu vier jaar en is in 2013 samen met Universiteit Leiden uitgebreid geëvalueerd. Deze wordt verbeterd en versterkt als vwo-traject.

4. Opzet van een dubbel bachelorprogramma

Gezamenlijk met de Universiteit Leiden hebben we een dubbel bachelorprogramma voor Opleiding tot Leraar basisonderwijs (hbo) en Pedagogiek (wo). De ambitie is om ook een dubbel bachelor-programma op te zetten op het gebied van Life Science. De studenten hebben dan de mogelijkheid om na de propedeuse te kiezen voor een wetenschappelijke of een praktijkgerichte studie. Dit zal verder verkend worden nu het Centre of Expertise Genomics verder ontwikkeld wordt.

5. Geen focus op deeltijdopleidingen

In het voorstel van de prestatieafspraken in 2012 was aangekondigd dat wij in de toekomst het deeltijdonderwijs zouden afbouwen en alleen de deeltijdopleidingen die positief te exploiteren zijn te handhaven in het opleidingsaanbod.

Sinds 2011 hebben de volgende deeltijdopleidingen geen instroom meer en worden afgebouwd:

- HBO-Rechten;
- Sociaal-Juridische Dienstverlening;
- Management in de Zorg;
- Opleiding tot Verpleegkundige;
- Kunstzinnige Therapie;
- Maatschappelijk Werk en Dienstverlening;
- Sociaal Pedagogische Hulpverlening;
- Toegepaste Psychologie.

6. Geen nieuwe AD-programma's

Er is geen intentie om met de bestaande AD-programma's te stoppen.

Er zullen ook geen nieuwe programma's ontwikkeld worden.

ZWAARTEPUNTVORMING: GENERADE, CENTRE OF EXPERTISE GENOMICS

Genomics-technologieën zullen in de nabije en verdere toekomst een cruciale rol spelen binnen vele sectoren van de samenleving, van de gezondheidszorg tot de industrie en de land- en tuinbouw. De aanwezigheid van een krachtig expertisecentrum waar capaciteit op een laagdrempelige manier beschikbaar is, waar nieuwe toepassingen worden ontwikkeld en waar mensen op een hoog niveau worden opgeleid geeft een stevige 'boost' aan de ontwikkeling van academie en bedrijfsleven en laat bedrijven en de academie uit diverse sectoren op een unieke manier samenwerken en van elkaar leren.

Generade, het Centre of Expertise Genomics, is geïnitieerd vanuit Hogeschool Leiden en heeft een uniek karakter, gericht op toepassingsgericht onderzoek en dienstverlening aan het bedrijfsleven ter versterking van hun R&D functie en dienstverlening. Ook verzorgt Generade (na-)scholing aan voor een groeiende beroepsgroep waarvoor genomics-technologieën en bio-informatica tot de kern van hun vak behoren; dit zijn de labanalisten en computational scientists van de toekomst. De derde doelgroep van Generade betreft de aankomende professionals die nu studeren. Dankzij deze profilering op genomics en de valorisatie van kennis en onderzoek in het onderwijs, komen zij nog beter geëquipeerd aan de start van hun arbeidsloopbaan. Het Centre of Expertise geeft tot slot bijzondere aandacht aan ondernemerschap in de Life Sciences: Met een minor in het onderwijs, nauwe aansluiting tussen bedrijfsleven en onderwijs en een stimuleringsprogramma gericht op startend ondernemerschap.

Generade biedt haar klanten een infrastructuur voor moleculair onderzoek, een rekenfaciliteit en expertise op het gebied van bio-informatica en focust haar toegepaste wetenschappelijk werk op Biodiversiteit en Human Health. Daarmee kiest het positie aanvullend op het Nederlands (overwegend academische) landschap van kennisinstituten. Het benadert human health- vraagstukken vanuit genoomanalyses waarbij de interactie tussen enerzijds de mens en anderzijds plant/dier/schimmel/bacterie/virus centraal staat.

In het onderwijscurriculum komen de zogenaamde enabling technologies aan de orde, alsmede bio-informatica en het werk in verschillende laboratoriumfuncties. Voor behoud van de economische concurrentiekracht van de Nederlandse topsectoren en wetenschappelijke ontwikkeling, is voldoende gekwalificeerd personeel met deze achtergrond essentieel. In tegenstelling tot veel academische instituten gaat het bij Generade om toegepaste genomicskennis. Het Centre of Expertise biedt daarmee het bedrijfsleven in de medical delta (de regio Leiden, Rotterdam, Delft) en daarbuiten, in onder andere de topsector Life Sciences & Health, een unieke aanvulling in het landschap van kennisleveranciers. Ook voor studenten is deze profileringsmogelijkheid uniek in Nederland.

Door de Reviewcommissie (RC) zijn criteria opgesteld waaraan het Centre of Expertise moet voldoen. Hieronder volgt een beschrijving van de stand van zaken per criterium.

Doelstellingen

RC: Er zijn doelstellingen vastgesteld met betrekking tot onderwijs, contractonderwijs, onderzoek en dienstverlening.

De doelstellingen van Generade luiden als volgt:

1. Generade positioneert zich als een full-service lab en onderzoeks- en onderwijscentrum voor toegepaste genomics.
2. Generade is partner van bedrijven die hun eigen R&D-functie willen versterken, danwel genomicsexpertise- en technologie gebruiken in hun eigen dienstverlening.
3. Dit bereikt het Centre door onderzoeksprogramma's te ontwikkelen in samenwerking met het bedrijfsleven en door laagdrempelige toegang tot de onderzoek infrastructuur en expertise te bieden.
4. Daarmee kan Generade de R&D en dienstverlening van het omliggende bedrijfsleven verdiepen en verbreden.
5. Generade biedt een top-curriculum in genomics en bio-informatica.
6. Generade biedt nascholing en training op alle life science-opleidingen (inclusief bio-informatica).
7. Generade biedt een samenhangende propositie op het gebied van Life Science Ondernemerschap door dit thema zowel in het onderwijs (minor) als in innovatielabs en een start up-programma terug te laten komen.

Operationalisatie

RC: Omzet en studentaantallen zijn gekwantificeerd.

De doelstellingen zijn in het business plan uitgewerkt in de deelproposities onderzoek, dienstverlening, onderwijs en contractonderwijs.

• Onderzoek:

- Generade ontwikkelt in de periode 2013 – 2016 verschillende meerjarige onderzoekslijnen. Vanaf 2017 kan het Centre deze onderzoekslijnen zelfstandig exploiteren met gebruikmaking van publiek-private onderzoeksmiddelen. De omzetambitie voor onderzoek is benoemd in het business plan: oplopend van € 50.000 in jaar 1 tot € 300.000 in jaar 5.
- Beantwoordend aan vragen uit het werkveld wordt een lectoraat Bio-informatica opgezet. Deze draagt bij aan de onderzoekstaakstelling, onderwijsontwikkeling (kennisvalorisatie in onderwijs) en het open R&D-aanbod

• Onderwijs:

- Via de doorlopende genomics-leerlijn komen alle 1.000 studenten Biologie en Medisch laboratoriumonderzoek (B&M), Chemie en Bio-Informatica in aanraking met genomics in jaar 1 en jaar 2;
- In jaar 3 is er ruimte voor verdieping in twee specifieke minoren. Life Science Ondernemerschap en de minor Genomics;
- Via het honourstraject kunnen 10 excellente studenten per jaar zich specialiseren in genomics en bio-informatica;
- Generade draagt bij aan de professionalisering van de ruim 40 docenten B&M, Chemie, en Bio-Informatica.

- Contractonderwijs
 - Generade ontwikkelt cursussen in samenwerking met het Centrum Bioscience en Diagnostiek (CBD). De omzet uit contractonderwijs loopt op tot € 200.000 in jaar 5.
- Dienstverlening
 - Generade biedt open R&D-diensten aan voor het werkveld (MKB, test en certificeringsinstanties etc.). Dit betreft bio-informatica en genomics-research services. De introductie wordt ondersteund met een innovatievouchersysteem. Het voucherpercentage loopt af van 75% in jaar 1, naar 0% in jaar 4. De omzet uit dienstverlening loopt op van € 125.000 in jaar 1 tot € 600.000 in jaar 5.

Deze doelstellingen zijn geoperationaliseerd in een tijdschema dat loopt tot en met 2016 en waarin de ontwikkeling en lancering van genoemde onderzoeks- en onderwijsprogramma's is opgenomen, de ontwikkeling en lancering van R&D-diensten en de nascholingsactiviteiten.

Prestatieafspraken

RC: Er is een verbinding gemaakt tussen het business plan en de prestatieafspraken m.b.t. onderwijskwaliteit, studiesucces, profilering, zwaartepuntvorming en valorisatie.

Generade draagt bij aan de realisatie van de prestatieafspraken op het gebied van onderwijskwaliteit, studiesucces, profilering, zwaartepuntvorming en valorisatie. Dat doet het onder meer door de volgende aansluiting tussen bijdragen van het Centre en deze prestatieafspraken.

Aansluiting van Generade bij ontwikkelingen, ambities en doelstellingen:

1. Generade sluit nauw aan bij de profilering van Hogeschool Leiden. Life Science is een van de drie speerpunten binnen de inhoudelijke profilering van de hogeschool.
2. Generade is nauw verbonden met alle techniekopleidingen binnen Hogeschool Leiden.
3. Generade biedt uitdagende differentiatiemogelijkheden voor studenten via minoren, stageplekken en een verdiepend honourstraject.
4. Generade draagt bij aan de integratie van onderzoek en onderwijs door praktijkonderzoek, curriculumontwikkeling, professionalisering van docenten en kenniscirculatie en valorisatie. Binnen het Centre werken lectoren, studenten en docenten samen aan onderzoek en praktijkopdrachten in de vorm van onderzoek.
5. Generade werkt samen binnen de beroepskolom met ROC Leiden (ontwikkeling keuzedelen) en Universiteit Leiden.
6. Generade draagt bij aan docentkwaliteit.
7. Generade draagt bij aan de aansluiting tussen opleiding en werk. In 2011 was 80% van de afgestudeerden van Hogeschool Leiden positief over deze aansluiting (landelijk 76%), in 2009 was dat 76%. Hogeschool Leiden wil deze stijgende lijn graag voortzetten naar 84%.

Publiek-private samenwerking

Management en governance

RC: Er is een trekker met een stevig track-record.

Generade wordt op dit moment bestuurd door het publiek-privaat samenwerkingsverband dat bestaat uit Hogeschool Leiden, het bedrijf BaseClear en Naturalis. Ook Universiteit Leiden en Leiden Universitair Medisch Centrum (LUMC) zitten aan bij het bestuur en hun betrokkenheid is in vergaande vorm van formalisering. Eerder was een kwartiermaker met trackrecord in financiering van onderzoek en publiek-private alliantievorming ingehuurd als operationeel trekker. Per 1 mei 2014 is een directeur aangesteld. De samenwerkende partijen kiezen ervoor om een stichting met een bestuur en een gemandateerd uitvoerend directeur op te richten. Voor de inhoudelijke borging komt er bovendien een Programmaraad waaraan bindend advies gevraagd kan worden over het business model. Deze stemt op reguliere basis af met de directeur over de inhoudelijke focus van Generade. De programmaraad bestaat uit het hoofd van de opleiding hoger laboratorium onderwijs, onderwijsmanagers, lectoren en vertegenwoordigers van het CBD.

Businessmodel

RC: Er zijn, met de partners, haalbare business modellen geselecteerd, die uitzicht geven op een zelfvoorzienend, duurzaam functionerend centrum.

Per product/marktcombinatie zijn verdienmodellen ontwikkeld. Het businessmodel van Generade is met partners ontwikkeld en geeft zicht op een zelfvoorzienend, duurzaam functionerend centrum.

Aanpak en ontwikkelpad

RC: De aanpak en het ontwikkelpad van het Centre zijn geformuleerd.

Er is een tijdspad geformuleerd en doelstellingen/milestones ter realisatie van businessmodellen. Ook zijn de taken en verantwoordelijkheden ter realisatie belegd. Helder is wie moet zorgen voor ontwikkeling van de onderzoeksportfolio, het acquireren van R&D- afnemers, de realisatie van de onderwijs- en nascholingsagenda en het ondernemerschapsprogramma. Ook is helder wie zorgt voor de toelevering in het centrum (o.a. sequencing-capaciteit etc.)

Partners

RC: Er is sprake van commitment van de partners: op hoofdlijnen is duidelijk wie wat gaat bijdragen en wat gaat doen.

Partners hebben vastgesteld vanuit welk belang zij Generade ontwikkelen en wat hun rol en verantwoordelijkheid is in het Centre. Partners hebben op hoofdlijnen akkoord over de voorgenomen gezamenlijke investeringen en beoogde exploitatie van Generade.

- De bijdrage aan het Centre bestaat uit een cash investering in ontwikkeling van een nieuw lectoraat, research vouchers, onderzoekscapaciteit, rekenfaciliteit, lab-uitrusting, ondernemerschapsprogramma en marketing en management. Via research vouchers stimuleert het Centre kennismaking met moleculaire technologieën en hbo-onderzoek door het aanbieden van co-financiering voor onderzoek op aanvraag van het MKB. De vouchers worden verstrekt via een tender systematiek en beoordeeld door een reviewcommissie.
- De bijdrage door Hogeschool Leiden bestaat uit onderzoeksbijdragen via lectoren en kenniskringen, onderwijsontwikkeling- en uitvoering, een bijdrage voor de activiteiten van lectoren, research faciliteiten, en de costs of ownership gerelateerd aan Toplab en lab-uitbreidingen.
- De bijdrage door Naturalis bestaat uit sequencing-capaciteit, een cash bijdrage aan de lectoraten, onderzoek op de collectie van Naturalis, leer/werkplaatsen voor studenten, en faciliteiten voor collectie-onderzoek.
- De bijdrage door BaseClear bestaat uit sequencing-capaciteit, een cash bijdrage voor een nieuw aan te stellen lector, een bijdrage aan de begeleiding van onderzoek, inbreng van salescapaciteit, een bijdrage aan ontwikkeling van rekencapaciteit en inbreng in het ondernemerschapsprogramma.

Bijdragen van de partners bestaan uit een combinatie van cash (liquide middelen) en 'in kind' financiering (mensen, middelen en locaties). Daarnaast is er co-financiering voorzien door derden in de vorm van inkomsten uit onderzoek, dienstverlening en contractonderwijs. De markt voor deze vorm van co-financiering is getoetst en gevalideerd. Afspraken worden op dit moment geformaliseerd in de vorm van contracten.

VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT

De Raad van Toezicht heeft als taak integraal toezicht te houden op het beleid van het College van Bestuur en de algemene gang van zaken binnen de stichting en hogeschool en de continuïteit van Hogeschool Leiden te waarborgen waarbij de statuten en governance code leidend zijn. Het jaarverslag voldoet aan de oude branchecode. De nieuwe branchecode zal zoveel als mogelijk reeds worden toegepast. Het toezicht omvat onder andere de realisatie van de doelstellingen van de hogeschool, het kwaliteitsbeleid in zijn totaliteit, de strategie en de risico's verbonden aan instellingsactiviteiten, de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, de kwaliteit van de horizontale dialoog, de planning- en controlcyclus en de naleving van de wet- en regelgeving, waaronder de regels met betrekking tot de bekostiging. Op de website van Hogeschool Leiden staan de statuten en relevante reglementen gepubliceerd.

De Raad van Toezicht bestaat uit minimaal vijf en maximaal negen leden. De leden hebben een zittingstermijn van vier jaar en treden af volgens een rooster van aftreden. Leden zijn tweemaal herbenoembaar. De Raad is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, van het College van Bestuur en van andere belanghebbenden en belangen, onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. Geconstateerd is dat er geen tegenstrijdig belang is geweest bij de leden van de Raad ten aanzien van het belang van Hogeschool Leiden.

Samenstelling Raad van Toezicht per 31 december 2013

De Raad van Toezicht bestaat uit zeven leden: drs. S.J. van Driel (voorzitter), mevrouw drs. I. Rutgers (vice-voorzitter), mevrouw C. Langelaar, mevrouw mr. J.G.J.M. de Zwaan, mr. F.A.M. van den Heuvel, mevrouw prof. dr. J.H.M. Schonk en drs. A.J. Boekestijn. De heer Boekestijn is per maart 2013 benoemd als opvolger van de heer Zegveld.

Mevrouw Schonk is per juni 2013 benoemd als opvolger van de heer Bruijn. In 2013 is besloten is om een achtste lid te benoemen in de Raad van Toezicht met specifieke kennis over het hoger onderwijs en in het bijzonder over het hbo. Per 1 januari 2014 is mevrouw drs. M. Dunnewijk benoemd als lid van de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht en College van Bestuur danken de heren Zegveld en Bruijn voor hun jarenlange inzet en toewijding aan Hogeschool Leiden.

COMMISSIES VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

De Raad van Toezicht van Hogeschool Leiden werkt met drie commissies. In deze commissie worden onderwerpen inhoudelijk voor besproken, zodat de vergadering van de Raad van Toezicht efficiënter kan verlopen. Elke commissie heeft haar eigen reglement op basis waarvan zij haar taak uitvoert.

Commissie Strategie en Beleid

De Commissie Strategie en Beleid heeft een voorbereidende taak met betrekking tot de strategie van Hogeschool Leiden, die moet leiden tot het realiseren van de beleidsdoelstellingen, de randvoorwaarden die ten aanzien van de strategie worden gehanteerd en de kwaliteit van het onderwijs.

De Commissie bestond per 31 december 2013 uit drie leden: mevrouw mr. J.G.J.M. de Zwaan (voorzitter), mevrouw prof. dr. J.H.M. Schonk en drs. A.J. Boekestijn. Prof. dr. J.A. Bruijn is tot juni 2013 lid geweest en heeft afscheid genomen vanwege de het verstrijken van zijn derde benoemingstermijn. Tot april 2013 heeft mevrouw C. Langelaar deel uitgemaakt van de commissie Strategie en Beleid en is vervolgens toegetreden tot de Auditcommissie.

Door de Commissie Strategie en Beleid is in 2013 vijf keer vergaderd. Bij deze vergaderingen waren het College van Bestuur en de bestuurssecretaris aanwezig.

In de Commissie Strategie en Beleid is het concept van het jaarverslag 2012 besproken. De Commissie heeft vervolgens positief geadviseerd aan de Raad van Toezicht over het jaarverslag. Een belangrijk onderwerp gedurende het jaar was de verzelfstandiging van Pabo Thomas More. Er is uitgebreid stilgestaan bij de gevolgen van de verzelfstandiging en de juridische en bestuurlijke stappen die hiervoor ondernomen moesten worden.

Daarnaast was de aanpak van de uitvoering van het instellingsplan onderwerp van gesprek. In dit kader zijn vervolgens verschillende onderwerpen besproken: instroommanagement en stabilisering van het aantal studenten, toets- en examenbeleid, HRM-beleid met bijbehorende instrumentarium en studenttevredenheid. Verder is de gang van zaken rondom de toetsing van een minor bij de opleiding Informatica besproken. Tevens zijn de instellingstoets en accreditaties van opleidingen aan de orde gekomen in vergaderingen. Ook is gesproken over de impact van verschillende wetsvoorstellen op het beleid van Hogeschool Leiden.

Door de voorzitter is telkens in een vergadering van de voltallige Raad van Toezicht verslag gedaan van het besprokene in de commissievergadering.

Auditcommissie

Het doel, samenstelling, bevoegdheden en taken zijn beschreven in het reglement Auditcommissie.

De rol van de Auditcommissie is het assisteren van de Raad van Toezicht in haar functie als toezichthoudend orgaan, met als specifieke aandachtspunten:

- de interne risicobeheersing- en controlesystemen;
- de financiële informatieverschaffing door Hogeschool Leiden;
- het functioneren van de controller alsmede de externe accountant;
- de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van de controller of de externe accountant;
- de toepassing van de informatie- en communicatietechnologie (ICT).

De Auditcommissie bestond per 31 december 2013 uit drie leden: mevrouw drs. I. Rutgers (voorzitter), mevrouw C. Langelaar en mr. F. van den Heuvel.

De Auditcommissie is in 2013 zes keer bijeen geweest. Dit betrof vijf keer een reguliere vergadering en een keer een extra ingelaste vergadering ten behoeve van definitieve besluitvorming door de Raad van Toezicht inzake de verzelfstandiging van Pabo Thomas More. Bij de vergaderingen waren het College van Bestuur, controller en secretaris College van Bestuur aanwezig. Aan de hand van notulen brengt de Auditcommissie verslag uit aan de Raad van Toezicht op de eerstvolgende vergadering van de voltallige Raad.

Het accountantsverslag, de jaarrekening en het jaarverslag over 2012 is in mei in aanwezigheid van de accountant besproken. Geconstateerd werd dat Hogeschool Leiden 2012 naar tevredenheid heeft afgerond en dat er geen bijzonderheden te melden zijn met betrekking tot de controle van de bekostigingsgegevens. De accountant heeft aanbevolen meer gebruik te maken van 'integrated reporting' in de jaarverslaglegging. De Auditcommissie heeft aan de Raad van Toezicht een positief advies gegeven met betrekking tot de jaarstukken. De Raad heeft de jaarstukken vervolgens goedgekeurd. Tevens zijn in aanwezigheid van de accountant de bevindingen van de interim controle 2013 besproken met aandacht voor het niveau van de controlfunctie. De accountant verwacht dat de Hogeschool Leiden nog anderhalf jaar nodig heeft om die gewenste mate van control te bereiken. De Auditcommissie ziet graag dat Hogeschool Leiden het hogere controlniveau binnen die afzienbare termijn bereikt.

De laatst beschikbare financiële managementrapportages zijn een terugkerend onderwerp op de agenda van de Auditcommissie. In het najaar van 2013 heeft de Auditcommissie uitgebreid aandacht besteed aan het financieel meerjarenkader. Tevens is herhaaldelijk de oriëntatie op 2014 besproken in relatie tot het aantal bekostigde en onbekostigde studenten en het aantal bekostigde graden. De begroting 2014 is in november 2013 besproken. Gelet op het begrote positieve resultaat van de begroting heeft de Auditcommissie een positief advies uitgebracht aan de Raad van Toezicht om de begroting goed te keuren. De Raad van Toezicht heeft de begroting vervolgens goedgekeurd.

De huisvesting is verschillende keren besproken op de vergaderingen van de Auditcommissie zoals Zernikedreef 10, DUWO, de overname van Helicon en de voortgang met betrekking tot de afsplitsing en overdracht van Pabo Thomas More aan de Rotterdamse Vereniging voor Katholiek Onderwijs. De gevolgen van de overname van Helicon en de afsplitsing van Pabo Thomas More zijn in brede zin met aandacht voor de personele, financiële en facilitaire aspecten, in verschillende vergaderingen aan de orde geweest.

Op de vergaderingen zijn de volgende treasury-activiteiten besproken:

- financieringsconstructie;
- schatkistbankieren;
- de SWAP (de waarde, de verslaggeving, het beleid ten aanzien van het instrument).

De ontwikkelingen van het Management Informatie Dashboard (MID), met name de structuur en toepassing van het MID, is in de Auditcommissie besproken.

Risicomanagement is tijdens de vergadering in september uitdrukkelijk geagendeerd en in de overige vergaderingen, verbonden aan een andere agendapunt, aan de orde geweest. De Auditcommissie is verheugd dat de risico-inventarisatie voldoende aandacht krijgt. De commissie vraagt verder deze analyses in 2014 te verbreden en te verdiepen.

Remuneratiecommissie

De Remuneratiecommissie heeft als doel het adviseren van de Raad van Toezicht in haar functie als toezichthoudend orgaan, met als specifieke aandachtspunten: de benoeming, voorstel ten aanzien van de bezoldiging en (on)kostenvergoedingen, schorsing en ontslag van de leden van de Raad van Toezicht en van het College van Bestuur. De Remuneratiecommissie vervult de rol van werkgever richting de beide leden van het College van Bestuur. De Remuneratiecommissie is verantwoordelijk voor de voorbereiding van het bezoldigings- en arbeidsvoorwaardenbeleid van het College van Bestuur. De Raad van Toezicht stelt dit beleid vast. De branchecode Uitwerking bezoldiging bestuurders hogescholen en de brief van de minister van OCW inzake bezoldiging bestuurders in het onderwijs zijn uitgangspunt voor het beleid.

De commissie bestond per 31 december 2013 uit twee leden, benoemd door de Raad van Toezicht uit haar midden, te weten drs. S.J. van Driel (voorzitter) en mevrouw drs. I. Rutgers. mw Rutgers is sinds 10 december 2012 lid van de Remuneratiecommissie. Tot 1 juni 2013 was Prof. Dr. J.A. Bruijn lid van de Remuneratiecommissie. Wegens het verstrijken van zijn laatste benoemingstermijn heeft hij afscheid genomen.

Het College van Bestuur van Hogeschool Leiden bestaat uit een voorzitter en een lid. De heer drs. E.P. van Maanen is in dienst sinds 1 oktober 2006 als voorzitter van het College van Bestuur. Per 1 oktober 2010 is hij opnieuw benoemd voor een periode tot 1 oktober 2016. Hij bekleedt twee betaalde nevenfuncties, te weten lid van de Raad van Toezicht van ROC Amsterdam en lid van de Raad van Toezicht van OSG Schoonoord.

Mevrouw A.M. Mur is lid van het College van Bestuur en in dienst sinds 1 november 2007. Per 1 november 2011 is zij opnieuw benoemd voor een periode tot 1 november 2015. Eind 2013 is de herbenoemingsprocedure van mevrouw Mur voor een nieuwe periode gestart. Zij is lid van de Raad van Toezicht van Dunamare Onderwijsgroep. Tevens heeft zij een adviserende functie in de Commissie Onderwijs van de Tweede Kamerfractie van de VVD.

De portefeuillevordering binnen het College van Bestuur is gebaseerd op de organisatiestructuur van Hogeschool Leiden. Dit betekent dat de voorzitter College van Bestuur de clusters Techniek, Educatie en Management en Bedrijf en de afdeling Onderwijsondersteuning onder zijn hoede heeft. Lid College van Bestuur heeft de clusters Zorg en Social Work & Toegepaste Psychologie in portefeuille alsmede vastgoed, HRM, Facilitair Bedrijf, Financien, ICT, Marketing & Communicatie, Informatiemanagement en Internationalisering.

In 2013 heeft de Remuneratiecommissie met het College van Bestuur functioneringsgesprekken gevoerd. Er hebben drie gesprekken plaatsgevonden, te weten met de leden afzonderlijk en een gezamenlijk gesprek over het functioneren als College van Bestuur. Tevens zijn met het College van Bestuur prestatieafspraken gemaakt. De Remuneratiecommissie is ter voorbereiding op deze gesprekken eenmaal bijeen geweest. Daarnaast heeft de voltallige Raad van Toezicht een overleg gehad waarin de overige leden van de Raad van Toezicht input hebben gegeven voor het functioneringsgesprek met het College van Bestuur.

De arbeidsovereenkomst van de voorzitter College van Bestuur heeft een looptijd van zes jaar. Dit is twee jaar langer dan de in de branchecode gehanteerde norm van vier jaar. De Raad van Toezicht heeft hiertoe besloten om continuïteit te geven aan een aantal langjarige projecten binnen de hogeschool en hiermee te borgen dat deze worden afgerond. De bezoldiging van het College van Bestuur is gespecificeerd in Model Verantwoording uit hoofde van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT), in de Jaarrekening 2013 en voldoet aan de normering die voor 2013 van toepassing is.

De Raad van Toezicht heeft ingestemd met de nevenfuncties van het College van Bestuur. Over de honoreringen, die de voorzitter en lid College van Bestuur ontvangen voor hun nevenfuncties, is besloten dat voor deze functies geldt dat deze ten gunste van de collegeleden zelf zijn en niet afgedragen hoeven worden aan Hogeschool Leiden.

De Renumeratiecommissie heeft een declaratiereglement voor het College van Bestuur opgesteld. Dit is in januari 2012 door de Raad van Toezicht vastgesteld.

In 2013 is de Renumeratiecommissie belast geweest met werving en selectie van drie nieuwe leden voor de Raad van Toezicht. Vervolgens zijn drie benoembare kandidaten voorgedragen aan de Raad van Toezicht voor benoeming. De Raad van Toezicht heeft de voordrachten overgenomen en de leden benoemd voor een periode van vier jaar. Het laatste benoembare lid is per 1 januari 2014 toegetreden tot de Raad van Toezicht. Door de Renumeratiecommissie is voorgesteld om het aantal benoemingstermijnen van leden van de Raad van Toezicht terug te brengen van drie naar twee. De Raad van Toezicht heeft ingestemd met dit voorstel.

Uitgangspunt voor de bezoldiging van de leden van de Raad van Toezicht is de Branchecode Governance. Er hebben in 2013 geen wijzigingen voorgedaan ten aanzien van het renumeratiebeleid ten aanzien van de Raad van Toezicht. De hoogte van de bezoldiging wordt in de Jaarrekening toegelicht onder Model Verantwoording uit hoofde van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT).

BIJeenkomsten van de Raad van Toezicht in 2013

De Raad van Toezicht is in 2013 zeven keer bijeen geweest, in het bijzijn van het College van Bestuur, controller en bestuurssecretaris. Daarnaast hadden de voorzitter Raad van Toezicht en College van Bestuur regelmatig bilateraal overleg, onder andere ter voorbereiding op de vergaderingen van de Raad van Toezicht.

Er heeft besluitvorming plaatsgevonden over de samenstelling van de Raad van Toezicht. Daarnaast is een evaluatie van het functioneren van de Raad van Toezicht gedaan door een externe partij. De Raad van Toezicht heeft in 2013 een tweetal trainingen gehad over taak en verantwoordelijkheid van een toezichthouder en over de ontwikkeling van een toezichtvisie.

De onderwerpen die besproken zijn in de Auditcommissie, de Commissie Strategie & Beleid en de Renumeratiecommissie zijn tevens aan de orde geweest in de Raad van Toezicht. De Raad heeft de jaarstukken 2012 en de begroting 2013 goedgekeurd. In het kader van kwaliteitszorg is de uitkomst van de instellingstoets en het vervolg hierop verschillende keren besproken. Een terugkerend onderwerp in vergaderingen was de overdracht van pabo Thomas More. De Raad heeft in september 2013 in dit kader goedkeuring gegeven aan de opsplitsing van Hogeschool Leiden in twee hogescholen, te weten Hogeschool Leiden en Hogeschool Thomas More. In december 2013 is goedkeuring gegeven om Hogeschool Thomas More af te splitsen en per 1 januari 2014 zelfstandig verder te laten gaan onder een eigen rechtspersoon.

De Raad van Toezicht heeft een bezoek gebracht aan de bacheloropleiding Opleiding tot Verpleegkundige. Door het bezoeken van opleidingen krijgen de leden van de Raad van Toezicht een beeld van het doel van de opleiding en van de beroepsgroep waar de opleiding toe opleidt. Tevens heeft manager HRM een presentatie gegeven over het HR-beleid binnen Hogeschool Leiden en zijn de focuspunten in dit beleid besproken.

De Raad van Toezicht heeft in 2013 twee keer overleg gevoerd met de Gezamenlijke Vergadering.

De Raad van Toezicht spreekt haar dank en waardering uit voor de enorme inzet en prestatie die het College van Bestuur en de medewerkers van Hogeschool Leiden in 2013 hebben geleverd.

ROOSTER VAN AFTREDEN EN RELEVANTIE NEVENFUNCTIE LEDEN RAAD VAN TOEZICHT

Naam	Functie	Eerste benoeming	Lopende periode tot	Benoeming
Drs. S.J. van Driel	Voorzitter	11-02-2009	11-02-2016	Tweede termijn
Mw.drs. I. Rutgers – van Lingen	Vicevoorzitter	08-09-2009	08-09-2016	Tweede termijn
Mw. C. Langelaar	Lid	18-04-2005	18-04-2015	Derde termijn
Mw.mr. J.G.J.M. de Zwaan	Lid	13-09-2012	13-09-2016	Eerste termijn
Mw. Prof. Dr. J.A.M. Schonk	Lid	01-06-2013	01-06-2017	Eerste termijn
Mr. F.A.M. van den Heuvel	Lid	13-09-2012	13-09-2016	Eerste termijn
Drs. A.J. Boekstijn	Lid	01-03-2013	01-03-2017	Eerste termijn
Mw. Drs. M. Dunnewijk	Lid	01-01-2014	01-01-2018	Eerste termijn

Drs. S.J. van Driel (1947)

Voorzitter vanaf 11-02-2009. Tevens voorzitter Renumeratiecommissie.

Relevante activiteiten:

- voorzitter bestuur Stichting MVO (Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen) Nederland;
- lid Raad van Toezicht Gemeentemuseum Den Haag;
- voorzitter Regionaal Platform Arbeidsmarktbeleid Haaglanden;
- Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Pameijer;
- voorzitter Raad van Toezicht Coöperatieve Media Pensioendiensten.

Mw. drs. I. Rutgers-van Lingen (1963) is financieel directeur bij Stedin.

Voorzitter van de auditcommissie Financiën. Tevens lid van de Renumeratiecommissie.

Relevante nevenactiviteiten:

- vicevoorzitter Raad van Toezicht Markenheem;
- Lid Raad van Commissarissen Rabobank Graafschap-Midden;
- Vicevoorzitter SHL;
- Gastdocent Erasmus School for Accounting and Assurance.

Mw. C. Langelaar (1948)

Lid van de commissie Strategie en Beleid.

Relevante activiteiten: geen

Mw. mr. J.G.J.M. de Zwaan (1963) bekleedt diverse bestuurs- en toezichtfuncties.

Zij was voorheen advocaat gespecialiseerd in vastgoed en ruimtelijk orderingsrecht.

Voorzitter van de commissie Strategie en Beleid.

Relevante activiteiten:

- Arbiter Stichting Scheidsgerecht Gezondheidszorg;
- Lid Commissie Governance van de Stichting Scheidsgerecht Gezondheidszorg;
- Voorzitter bestuur Stichting Administratiekantoor Triodos Bank N.V.;
- lid algemeen bestuur IONA Stichting, Fonds voor Kunst en Cultuur;
- lid Raad van Toezicht Raphaël Stichting;
- lid Raad van Toezicht Stichting Vilans;
- lid Raad van Toezicht Stichting Cito;
- lid bestuur Stichting Promotie Podiumkunsten.

Mr. F.A.M. van den Heuvel (1965) is directeur Public Affairs bij TNO.

Lid van de auditcommissie Financiën.

Relevante nevenactiviteiten:

- Voorzitter Raad van Commissarissen ZLM Verzekeringen, voorzitter Auditcommissie;
- Lid Dagelijks Bestuur/ secretaris Atlantische Commissie en Stg. Strategische Studies;
- Lid Selection Committee German Marshall Fund Nederland;
- Voorzitter Adviesgroep OPERA (OnderzoeksProgramma Eindberging Radioactief Afval);
- Lid bestuur Socires;
- Voorzitter Nederlandse oudervereniging Katholiek Onderwijs (NKO);
- Voorzitter Juridische en Rechtskundige Afdeling van het Thijmgenootschap.

Drs. A.J. Boekestijn (1959) is docent bij de Universiteit van Utrecht.

Lid van de Commissie Strategie en Beleid.

Relevante nevenactiviteiten:

- Columnist bij weekblad Elsevier.

Mw. Prof. Dr. J.H.M. Schonk (1952) is hoogleraar wetenschappelijke staf Raad van Bestuur Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC).

Lid van de Commissie Strategie en Beleid.

- Lid Examencommissie Geneeskunde LUMC;
- Lid Raad van Commissarissen van 's Heeren Loo;
- Lid Raad van Toezicht Stivoro.

Mw. M. Dunnewijk (1945) is voormalig voorzitter College van Bestuur van een hogeschool en voert sinds haar pensionering in 2010 advieswerkzaamheden uit voor onder meer de NVAO en de Vereniging Hogescholen.

Lid van de Commissie Strategie en Beleid.

Relevante nevenactiviteiten:

- Lid Raad van Commissarissen Parkstad Theaters;
- Lid Raad van Toezicht Toneelgroep Het Laagland.

INTERNE ORGANISATIE

Besturingsfilosofie

Het besturingsmodel zorgt ervoor dat de primaire processen van de hogeschool ook primair in de besturing staan. Bestuurlijk gezien zijn er twee hoofdrolspelers: het College van Bestuur en de clusterdirecteuren. Het College van Bestuur bestuurt de hogeschool en zorgt ervoor dat de clusterdirecteuren zijn toegerust om hun werk te doen, dat wil zeggen het managen van de primaire processen. De clusterdirecteuren zijn de trekkers van de hogeschool, zowel in de dagelijkse operatie als in het meer toekomstgericht realiseren van de kernambities. Het College van Bestuur wordt daarnaast ondersteund door de directeur Beleids- en Onderwijsondersteuning en Strategisch Advies. De directeur is verantwoordelijk voor beleidsterreinen als onderwijsontwikkeling, onderwijslogistiek, organisatieontwikkeling, juridische zaken, regie op regiocontacten, internationalisering, kwaliteitszorg en Marketing & Communicatie. De directeur Serviceorganisatie is eveneens ondersteunend en is verantwoordelijk voor terreinen als Financiën, ICT en Facilitair Bedrijf.

In het cluster gebeurt het

De clusterdirecteur heeft binnen zijn cluster de eindverantwoordelijkheid voor onderwijs van kwalitatief hoog niveau, waarbij talentontwikkeling de norm is. Hij leidt het cluster samen met de onderwijsmanagers. In het cluster is naast onderwijs praktijkgericht onderzoek – met een zichtbare plaats in het onderwijs en verbonden met de didactische benadering – onderdeel van het primaire proces. Er zijn eveneens lectoraten binnen de clusters. Naast zijn interne rol richt de directeur zich op de externe samenwerking en positionering van de hogeschool. De onderwijsmanager heeft zijn rol veelal binnen het cluster. Waar dat mogelijk en zinvol is, is er sprake van samenwerking en verbinding tussen de clusters. Ook wordt er samengewerkt met het werkveld in het kader van een leven lang leren en voor de verbinding met de praktijk en de maatschappelijke omgeving.

De afdelingen ondersteunen

Het College van Bestuur en de clusterdirecteuren zijn bepalend. De afdelingen ondersteunen wanneer zij een mandaat van het bestuur hebben. Dit is een regel die strikt wordt gehanteerd. Omgekeerd geldt voor clusterdirecteuren een soortgelijke regel: zij handelen met de Serviceorganisatie conform de daarover gemaakte afspraken.

Integrale verantwoordelijkheid

Het College van Bestuur meent dat bevoegdheden en verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie moeten liggen. Wat op enige (management)laag kan worden afgehandeld, moet niet door een hogere laag worden gedaan. De taken die management en medewerkers uitvoeren, gaan daarom vergezeld van de nodige ruimte en vrijheid bij de uitvoering. Hogeschool Leiden is primair een lijnorganisatie. Het College van Bestuur bestuurt de hogeschool, in de lijn bijgestaan door directeuren, die op hun beurt worden bijgestaan door managers. Dit principe geldt zowel voor de primaire als voor de ondersteunende processen. Veel processen in de hogeschool hebben een integraal karakter en overschrijden daarmee de grenzen van de lijn. Om recht te doen aan dit aspect worden voor de relevante procesgebieden proceseigenaren aangewezen. Er zijn vraagstukken die gezien hun kenmerken en tijdelijke karakter om een projectmatige aanpak vragen. Voor het leidinggeven aan projecten worden projectleiders geworven uit het eigen bestand van hiertoe gekwalificeerde medewerkers. Het opdrachtgeverschap wordt gedelegeerd aan directeuren of managers. Hogeschool Leiden heeft gekozen voor de methodiek van 'projectmatig creëren' om hogeschoolbrede projecten te realiseren.

Naast het College van Bestuur en de directeuren beschikt de hogeschool over een controller en een secretaris van het College van Bestuur. Beiden hebben een directe stafrelatie met het College van Bestuur en maken geen onderdeel uit van een van de lijnonderdelen van de hogeschool. Ook de afdeling HRM is een stafafdeling van het College van Bestuur.

Organisatie van onderwijs en onderzoek

Het huidige model, waarbij de opleidingen zijn ondergebracht in clusters, is ook geschikt voor de toekomst, omdat het de juiste maatvoering voor studenten is en voldoende massa en momentum biedt om de ambities voor onderwijs en onderzoek waar te maken. De clusters ontwikkelen zich in hun werkwijze. Er is geen ruimte voor solistisch optreden, excelleren in teamverband is de komende jaren een belangrijk motto. Dit geldt binnen een cluster voor individuele docenten en voor de clusters zelf, die samen – en in samenwerking – de hogeschool vormen.

Klokkenluiderreglement

Hogeschool Leiden heeft een klokkenluiderreglement. In 2013 zijn geen procedures gestart in het kader van het klokkenluiderreglement.

Vertrouwenspersoon

Er zijn in het kalenderjaar 2013 negen meldingen geweest bij de vertrouwenspersoon, waarvan vier van één melder. Deze meldingen zijn niet omgezet in klachten. De vertrouwenspersoon heeft in samenspraak met diverse partijen zoals de bedrijfsjurist, de Ondernemingsraad (OR) de meldingen behandeld. Daarnaast heeft de vertrouwenspersoon vier meldingen en aanbevelingen ter kennis gebracht aan het College van Bestuur. Daarnaast zijn er twee consulten in 2013 geregistreerd bij de vertrouwenspersoon.

SOCIAAL VERSLAG

HRM-beleid

Visie

Mensen en hun talenten vormen de meest onderscheidende elementen van het HRM-beleid van Hogeschool Leiden (hierna: Hogeschool Leiden). Het onderwijs en de campus van Hogeschool Leiden zijn beide van hoge kwaliteit. We leggen de lat hoog voor onze studenten. En omgekeerd kunnen ze hoge eisen aan ons stellen. Wij gaan voor inspirerend en goed onderwijs. Daarmee staat de organisatie voor de kwaliteit van het personeel, want onderwijs is mensenwerk. Docenten die zich inzetten voor studenten en hen inspireren.

Talent voor talent

Ons hogere beroepsonderwijs speelt zich af in een dynamische omgeving. Om goede kwaliteit te (blijven) realiseren hebben we continu contact met de beroepsgroepen waarvoor we opleiden, passen we de curricula aan en houden we onszelf vakbekwaam. Dit is verre van eenvoudig en vraagt om een continue professionalisering. Binnen de afdeling HRM werken wij vanuit de visie dat mensen zich het beste laten motiveren als hun kwaliteiten worden aangesproken en deze worden verbonden aan de context:

“De mens in zijn werk staat met zijn talenten centraal. Deze talenten en de ontwikkeling ervan krijgen betekenis vanuit de doelen van de organisatie.”

In 2013 is een hernieuwd HRM-model ingevoerd. De vier pijlers van dit hogeschoolbrede model zijn: Kwalificaties, Leiderschap, Ik & de ander en Vitaliteit. Ze worden gebruikt ter diagnose en als leidraad voor HRM-verbeteringen. Deze pijlers dragen in de eerste plaats het hogeschoolbrede professionaliseringsbeleid en onze kernambitie Talent voor Talent. Ze ondersteunen eveneens de zes overige hoofdthema's van de kwaliteitsstrategie van Hogeschool Leiden: de beroeps- en competentiegerichtheid van het onderwijs, de onderwijsorganisatie, studiesucces enzovoort (zie onderstaande figuur). De vier pijlers zijn niet los van elkaar te zien; ze hebben raakvlakken met elkaar en zijn van even groot belang om een professionele organisatie te blijven.

De invoering van het nieuwe HRM-model is de start van een geheel nieuwe positionering van HRM binnen de organisatie. Na jaren sterk te hebben ingezet op ontwikkeling van instrumenten is er nu een overkoepelende en verbindende visie ontwikkeld. De mens en zijn talenten staan centraal en krijgen betekenis in de context van de organisatie. Medewerkers zijn medeverantwoordelijk voor de eigen werkbeleving, duurzame inzetbaarheid en loopbaan. HRM is daarmee daadwerkelijk een integrale lijnverantwoordelijkheid. Dat krijgt invulling in de dialoog tussen de leidinggevende en de medewerker, en binnen het team.

De rol van de docent

Het onderwijs is sterk aan veranderingen onderhevig en daarmee evolueert ook de rol van de docent. De docent werkt in teamverband aan de ontwikkeling van talenten van studenten, het werkveld, collega's binnen het team en zichzelf. Het is daarmee van belang dat docenten reflecteren op de eigen rol en de eigen inzetbaarheid. De complexiteit, dynamiek en diversiteit van het werk is zodanig toegenomen dat centraal opgelegde instrumenten steeds minder goed aansluiten bij de dagelijkse praktijk. Co-creatie, interactie, dialoog en zelfsturing hebben de overhand gekregen om HRM succesvol te laten zijn. De afdeling HRM heeft hier in 2013 een start mee gemaakt door in co-creatie het hogeschoolbrede professionaliseringskader te ontwikkelen. Daarnaast worden medewerkers bijvoorbeeld in toenemende mate betrokken bij de ontwikkeling van vitaliteitsbeleid en de bdb-regeling (Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid).



Figuur 1: HRM-model

Kwalificaties	Leiderschap	Ik, en de ander	Vitaliteit
Je bent competent, goed opgeleid en vakbekwaam. De wereld om ons heen verandert; kennis, ervaring en deskundigheid hou je actueel.	Professionaliseren kan niet zonder professionalisering van het leiderschap. Het succes van de studenten hangt af van het onderwijs dat ze ontvangen en dit hangt mede af van de leidinggevenden en de wijze waarop zij in staat zijn om te sturen op ontwikkeling van organisatie, teams en mensen.	Zelfinzicht in je waarden en vaardigheden; in staat zijn jezelf effectief in te zetten en de regie te hebben op je eigen ontwikkeling. Het gaat om het versterken van je eigen positie en vanuit jouw rol een actieve en positieve bijdrage leveren aan het professionele gesprek in je team. De focus daarbij ligt op goed onderwijs geven en mogelijk maken.	Hanteerbaar maken van werkdruk; positieve balans tussen persoonlijke energie en de inzet voor Hogeschool Leiden; bewust aandacht geven aan jezelf en alles om je heen. Dit levert een campus op waar het fijn werken, leven en leren is.
Wet- en regelgeving Landelijk vastgelegde regels waar iedereen zich aan moet houden, bepalingen die zijn vastgelegd in de cao-hbo en daarmee gelden voor het gehele hbo-onderwijs, regelgeving zoals die voor geheel Hogeschool Leiden geldt.			
Administratie/systemen Het geheel van administratie, ondersteunende systemen en managementinformatie			
Normen en waarden - Hogeschool Leiden is een professionele en lerende organisatie. - Passie, talent en menselijke maat zijn uitgangspunten in het handelen. - Teams geven zelf vorm aan hun werkwijzen en oplossingen; hogeschoolbrede systemen worden alleen ingericht om teams te faciliteren of als het van buitenaf noodzakelijk is. - Veiligheid en respect vormen de basis voor professionele samenwerking. - Onze onderwijsvisie en kwaliteitscultuur.			

Professionalisering

In 2012 heeft Hogeschool Leiden al een hogeschoolbreed professionaliseringskader ontwikkeld en vastgelegd. Alle afdelingen hebben op basis hiervan specifieke uitvoeringsplannen gemaakt.

In 2013 is de inhoud van de nieuwe cao 2012-2013 duidelijk geworden. Vooral de afspraken rondom professionalisering wijzigden ingrijpend. Om deze reden is het hogeschoolbrede professionaliseringskader in 2013, in nauwe samenwerking met de OR, herzien en geactualiseerd. De uitgangspunten waren:

- één plan voor alle medewerkers;
- we zijn een lerende organisatie;
- belang van een waarlijke kwaliteitscultuur: de intentie om elkaar te begrijpen en van en met elkaar te leren;
- waar mogelijk ruimte laten aan clusters en afdelingen: we vertrouwen elkaar in wat we doen;
- vertrouwen in de eigen kracht van mensen;
- teams en professionals kiezen zelf hun weg;
- er zijn twee professionaliseringsniveaus: individueel en team;
- de dialoog tussen medewerker en leidinggevende is de basis voor alle ontwikkelafspraken;
- professionalisering breder trekken dan docentkwalificaties;
- vier pijlers van het hogeschoolbrede beleid: Kwalificaties, Leiderschap, Ik en de ander, Vitaliteit;
- professionalisering zo dicht mogelijk tegen de dagelijkse zaken aan organiseren;
- 6% van het getotaliseerde jaarinkomen is opgenomen in de begroting voor professionalisering;
- clusters en diensten stellen uitvoeringsplannen op;
- de plannen treden in 2014 in werking.

In 2014 wordt dit hogeschoolbrede professionaliseringskader voor ieder cluster geconcretiseerd in adequate professionaliseringsplannen.

Diversiteit en inclusie

Omdat Hogeschool Leiden een afspiegeling wil zijn van de samenleving is het van belang dat wij meegaan met de trends en ontwikkelingen in de huidige maatschappij. Dit heeft invloed op de interne organisatie, in de letterlijke zin: hoe divers is de hogeschool en hoe inclusief zijn wij in ons gedrag en beoordeling. In 2013 heeft dit onderwerp onze aandacht gehad. We zijn tot het inzicht gekomen dat het invoeren van diversiteit méér is dan zorgen voor een divers personeels- en studentenbestand. Wanneer diverse talenten niet worden ingezet of wanneer medewerkers en/of studenten zich onvoldoende gewaardeerd, verbonden, gerespecteerd en betrokken voelen, behaalt de hogeschool de voordelen van diversiteit niet.

Door diversiteit & inclusie (D&I) te omarmen kan Hogeschool Leiden haar visie en doelstellingen verwezenlijken. Hiervoor worden doelgroepenbeleid en (organisatie)cultuuraspecten zoals houding en gedrag (inclusiviteit) beleidsmatig aan elkaar verbonden. Dit beleid is gericht op het creëren van een werk- en leerklimate waarin verschillen worden gewaardeerd en benut. Dat zal naar verwachting tot duurzame resultaten leiden op middellange en lange termijn.

De top van de hogeschool kan alles faciliteren, maar D&I is een mensenklus. Het moeilijke van bewustwording is dat het uit jezelf moet komen. Veranderen van structuur is eenvoudiger dan veranderen van cultuur. Om deze reden is het starten met bewustwording en kennis essentieel. Bewustwording en informatie is de basis van D&I.

In 2013 is besloten om in 2014 de volgende maatregelen te nemen:

- het organiseren van workshops op het gebied van D&I;
- in het primaire en secundaire proces formuleren we D&I-doelstellingen;
- de pool van vertrouwenspersonen wordt D&I-proof gemaakt;
- de procedure rondom werving & selectie wordt eveneens D&I-proof gemaakt;
- het studentendecanaat gaat samen met HRM initiatieven opzetten voor de problematieken die zij op dit gebied tegenkomen;
- we zetten in op versterking van de diversiteitsdoelgroepen;
- in 2013 heeft het project Arbeidsinclusie geleid tot de indiensttreding van verschillende medewerkers met een functiebeperking, waaronder een docent. In 2014 wordt gekeken naar de professionalisering van dit project. Hierbij worden ook studenten betrokken, die onderzoek zullen doen naar arbeidsinclusie;
- in het kader van het project (H)erkend Multitalent (opgezet en deels gefinancierd door Zestor met als doel een divers personeelsbestand binnen het hoger beroepsonderwijs te bevorderen) heeft Hogeschool Leiden workshops georganiseerd en een samenwerking opgezet met het UAF. In juni 2013 is dit project afgesloten. Op dat moment kende Hogeschool Leiden in vergelijking met het jaar daarvoor een toename van vijf collega's met een niet-westerse allochtone achtergrond;
- in 2013 heeft de Hogeschool Leiden in samenwerking met SEBA Cultuurmanagement, UAF Job Support en 10 werkgevers met een divers personeelsbestand (NS, VUMC, etc.) meegewerkt aan de ontwikkeling van een methodiek om vluchtelingentalent te aan te trekken, te benutten en te behouden. Deze methodiek, onderdeel van het project Duurzaam & Divers wordt in het voorjaar van 2014 gepresenteerd.

Contactpersonen ongewenst gedrag/vertrouwenspersoon

Binnen de hogeschool werken wij met contactpersonen voor ongewenst gedrag. Zij werken volgens de regeling Ongewenst Gedrag. Indien nodig verwijzen zij door naar de vertrouwenspersoon. Er is verslag gedaan over de werkzaamheden door middel van een eigen jaarverslag. Wegens de vertrouwelijkheid is dit niet opgenomen in het sociaal verslag.

Administratie en systemen

Salarissysteem

Uitbouw van de integrale management taken is een belangrijke prioriteit binnen Hogeschool Leiden en mede daarom worden de HRM-processen en -systemen gemoderniseerd. In 2013 is er op dit gebied een grote slag gemaakt, is de hogeschool gestart met de implementatie van het nieuwe salarissysteem dat per januari 2014 in werking treedt. Dit wordt in de eerste helft van 2014 verder uitgebouwd.

Regeling werk & verlof

De samenleving verandert, Hogeschool Leiden verandert mee. In de toekomst verwachten we meer studenten, meer maatwerk en meer contractactiviteiten. Dat doet een beroep op de flexibiliteit van de organisatie. Een klassieke werkdag van 9 tot 5 kunnen we medewerkers niet meer bieden. Omwille van de kwaliteit en organiseerbaarheid van het onderwijs, doen we in toenemende mate een beroep op hun flexibiliteit. Daarover moeten we transparant zijn. Om deze reden stelde de hogeschool in 2013 een vernieuwde regeling werk & verlof vast en voerde deze in. Met de komst van deze regeling is tegelijkertijd de digitale verlofkaart voor onderwijzend personeel beschikbaar gesteld. Voorheen was deze digitale kaart alleen bruikbaar voor het onderwijsondersteunende personeel.

Kwalificaties

Masters en promovendi

Tabel 1: Master- en PhD-gekwalficeerde docenten bij Hogeschool Leiden*

Peildatum 31-12-2013	Totaal aantal docenten	Phd	WO - drs	WO - master	HBO- master	MO-B	1e graads	VO	% van totaal OP
Absoluut aantal personen	549	49 (8,9%)	176 (32%)	109 (19,8%)	18 (3,2%)	4 (0,7%)	8 (1,4%)	13 (2,3%)	68,7%

*Incl. Hogeschool Helicon en incl. Pabo Thomas More

Hogeschool Leiden gaf in mei 2012 aan de minister door dat we ernaar streven dat op 31-12-2015 75% van de docenten een master- of PhD-kwalificatie bezit. Volgens de meting die we toentertijd verrichtten, bezat 71% van de docenten de kwalificatie. We dachten het streefcijfer in de gestelde periode te realiseren door werving van nieuwe docenten met een masterdiploma en kwalificatietrajecten voor docenten in dienst.

Het blijkt evenwel onmogelijk om dit streefcijfer in deze termijn te halen. Het aantal masters op 31-12-2013 was zelfs iets lager: 68,7%. We kunnen deze terugloop verklaren door de overname van Hogeschool Helicon met ingang van 1 januari 2013.

Het College van Bestuur bespreekt in 2014 met de onderwijsclusters de strategie en planning rondom het vergroten van het aantal mastergekwalficeerde docenten.

Basiskwalificatie didactische bekwaamheden (BDB)

In het hoofdlijnenakkoord tussen de hbo-sector en het Ministerie van OCW is in december 2011 afgesproken dat de hogescholen een Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheden (bdb) voor docenten invoeren. De Vereniging Hogescholen heeft daartoe een protocol opgesteld dat voorziet in een inhoudelijke beschrijving van de bdb en de wederzijdse erkenning van professionaliseringsarrangementen van hogescholen. Dit protocol is op 3 oktober 2013 aangenomen. Separaat is het afgelopen jaar tevens de Basis Kwalificatie Examinering ontwikkeld (bke). De criteria zijn op 6 december 2013 vastgesteld door de Vereniging Hogescholen. Op basis van deze afspraken en ten behoeve van de professionele ontwikkeling van docenten is hogeschool Leiden in 2013 gestart met de ontwikkeling van een 'Leidse' bdb-regeling. Deze regeling zal in 2014 vastgesteld en ingevoerd worden. Invoering van deze regeling draagt o.a. bij aan de doelstelling dat op 31 december 2015 iedere docent voldoet aan de bdb-regeling van Hogeschool Leiden.

Scholingscatalogus

Professionalisering bestaat uit een breed scala aan activiteiten en omvat meer dan alleen het behalen van kwalificaties zoals een master en de Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheden. Hogeschool Leiden moedigt haar medewerkers aan om professionalisering vooral op te vatten als een breed begrip. Denk aan het deelnemen aan netwerken, kenniskringen, intervisie op de werkplek, de jaarlijkse cyclus van Functioneren & Beoordelen die je doorloopt, het verrichten van onderzoek en daarover publiceren of het volgen van trainingen en workshops. Goed opgeleide medewerkers vormen een onmisbare schakel in het onderwijs en de campus van Hogeschool Leiden. Het volgen van trainingen, workshops of opleidingen kan een bijdrage leveren aan het ontwikkelen van je talenten. Om dit te faciliteren en er daarbij voor te zorgen dat de beschikbare kennis zich snel en efficiënt door de organisatie verspreidt, is in 2012 het initiatief genomen om alle scholingen die door verschillende afdelingen zijn ontwikkeld en worden aangeboden door collega's te bundelen in een catalogus. In 2013 won de scholingscatalogus aan bekendheid en voegden verschillende afdelingen nieuwe en aanvullende scholingen aan het aanbod toe.

Organisatieontwikkelingen

Daar waar in dit document Hogeschool Leiden staat genoemd wordt Stichting Hogeschool Leiden bedoeld. Zowel Hogeschool Leiden als Hogeschool Thomas More maken onderdeel uit van deze stichting.

Pabo Thomas More

In 2013 is voortgegaan met de voorbereiding van de overdracht van Pabo Thomas More aan de Rotterdamse Vereniging voor Katholiek Onderwijs (RVKO).

In dit document zijn de gegevens over Pabo Thomas More te vinden onder het label educatie Rotterdam. Indien deze categorie niet is opgenomen dan zijn de gegevens onderdeel van de categorie (cluster) educatie.

Helicon

Met ingang van 1 januari 2013 zijn alle opleidingen van Hogeschool Helicon onderdeel geworden van Hogeschool Leiden. Dit betreft de opleidingen:

- Docent Dans/Euritmie
- Docent Muziek
- Vrijeschool Pabo

Mobiliteit

Zoals in het professionaliseringskader van Hogeschool Leiden nadrukkelijk benoemd staat is duurzame inzetbaarheid een van de belangrijkste doelen van het personeelsbeleid. We hebben het dan over het vermogen van onze medewerkers om nu en in de toekomst toegevoegde waarde te leveren aan de arbeidsmarkt. De term duurzaam is van belang omdat het niet alleen gaat over inzetbaarheid op dit moment, maar ook over de inzetbaarheid in veranderende omstandigheden, zowel in werk als privé. We onderschrijven het maatschappelijke belang om medewerkers voor te bereiden op het langetermijnperspectief van hun loopbaan, binnen de hogeschool of eventueel daarbuiten.

Het bovenstaande vraagt om bewustwording van kansen en bedreigingen, het vraagt om actie en om maatwerk. Om medewerkers die op een kruispunt in hun loopbaan staan te begeleiden is Hogeschool Leiden bezig met de voorbereidingen van een mobiliteitscentrum. Dit mobiliteitscentrum maakt onderdeel uit van de afdeling HRM en bestaat uit interne en externe adviseurs en coaches. Het centrum is geëquipeerd om medewerkers te helpen met concrete vraagstukken op het gebied van employability, zowel binnen als buiten onze instelling. Dit centrum zal ook de medewerkers begeleiden die recentelijk uit dienst zijn getreden; Hogeschool Leiden is namelijk eigen risicodragers in het kader van de WW en BWW. Vanuit het oogpunt van goed werkgeverschap en om de duur van de uitkering zo kort mogelijk te houden is een snelle transfer van werk naar werk een gemeenschappelijk belang voor Hogeschool Leiden en een ex-medewerker. Naar verwachting treedt dit centrum in het tweede kwartaal van 2014 in werking.

Gegevens personeel

Personeelsbezetting

Het aantal medewerkers dat onderwijsgevende taken vervult ten opzichte van ondersteunende is verhoudingsgewijs wederom toegenomen in 2013. Dit sluit aan op het instellingsbeleid om de beschikbare middelen zoveel mogelijk in te zetten voor onze kerntaak: onderwijs en toetsing.

Hierbij kunnen we een voorzichtige kanttekening plaatsen. In het onderscheid tussen 'OP' (onderwijsgevend personeel) en 'OBP' (ondersteunend personeel) schuilt een kunstmatigheid. Al snel kan de indruk ontstaan dat ondersteunend personeel minder belangrijke taken verricht. Dit is misleidend. Zonder roostermakers vinden studenten en docenten elkaar niet; zonder examencommissieondersteuners komt een goede afhandeling van studentverzoeken in het geding; zonder conciërges verloedert het pand; zonder onderwijsmanagers is er onvoldoende afstemming tussen kwaliteiten van docenten en curricula; enzovoort.

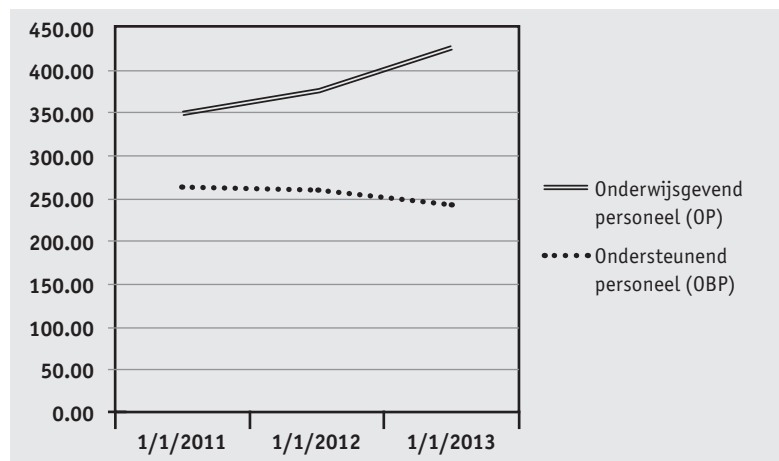
Tabel 2a Personeelsbezetting in fte en personen

Categorie	Per 31-12-2011			Per 31-12-2012			Per 31-12-2013		
	Fte	Personen	% (fte)	Fte	Personen	% (fte)	Fte	Personen	% (fte)
Onderwijsgevend personeel (OP)	349,66	487	57,0	374,95	508	59,0	425,83	593	63,7
Ondersteunend personeel (OBP)	263,36	324	43,0	260,49	324	41,0	242,61	291	36,3
Totaal	613,02	811	100,0	635,44	832	100,0	668,44	884	100,0

Tabel 2b Personeelsbezetting in € (x 1000) *concept*

Categorie	Per 31-12-2011		Per 31-12-2012		Per 31-12-2013	
		%		%		%
Onderwijsgevend personeel (OP)	25.065	62	27.245	64	30.659	68
Ondersteunend personeel (OBP)	15.132	38	15.574	36	14.542	32
Totaal	40.197		42.819		45.201	

Grafiek 1 Ontwikkeling verhouding onderwijsgevend personeel – ondersteunend personeel



Tabel 2c Personeelsbezetting onderwijsclusters en overige afdelingen (personeelskosten concept)

Onderwijsclusters	Man		Vrouw		Totaal		€
	Aantal	Fte	Aantal	Fte	Aantal	Fte	
docenten	200	156,81	341	234,68	541	391,50	
lectoren	5	4,28	3	2,90	8	7,18	
onderwijsassistenten	12	9,14	20	15,67	32	24,81	
overig (incl. management en studentassistenten)	23	16,79	81	59,20	104	75,99	
Totaal onderwijsclusters	240	187,02	445	312,45	685	499,47	34.459.881
Niet-onderwijsclusters	68	64,38	131	104,60	199	168,97	10.741.274
	308	251,40	576	417,04	884	668,44	45.201.155

Vergelijking personeelsbestand in personen en fte

Bij de onderwijsclusters Management en Bedrijf, Social Work & Toegepaste Psychologie, Techniek en Zorg is het aantal onderwijsgevende medewerkers toegenomen en het aantal ondersteunende medewerkers afgenomen. Bij de clusters Social Work & Toegepaste Psychologie, Techniek en Zorg is dit voor een deel veroorzaakt door de verschuiving van de onderwijs- en studentassistenten van de categorie OBP naar OP. Bij het cluster Social Work & Toegepaste Psychologie gaat het om 7 personen (3,55 fte); bij het cluster Techniek om 24 personen (17,47 fte) en bij het cluster Zorg om 11 personen (4,94 fte).

Afgezien van de verschuiving van onderwijs- en studentassistenten van de categorie OBP naar OP is bij het cluster Social Work & Toegepaste Psychologie de omvang van de ondersteunende medewerkers afgenomen met 1,51 fte en de omvang van de onderwijsgevende medewerkers licht toegenomen met 0,28 fte ten opzichte van 31 december 2012. Bij het cluster Techniek is de omvang van de ondersteunende medewerkers toegenomen met 3,95 fte en van de onderwijsgevende medewerkers met 4,04 fte ten opzichte van 31 december 2012. Bij het cluster Zorg is er bij beide categorieën sprake van een afname: de omvang van de ondersteunende medewerkers is afgenomen met 5,25 fte ten opzichte van 31 december 2012 en van de onderwijsgevende medewerkers met 0,26 fte.

Het cluster Management en Bedrijf heeft geen onderwijs- en studentassistenten in dienst. Dit betekent dat de omvang van het ondersteunend personeel licht is afgenomen en van het onderwijsgevend personeel is toegenomen.

Het cluster Educatie zoals opgenomen in tabel 3 bevat opleidingen op locatie Leiden en de opleidingen van het voormalige Helicon: Vrijeschool Pabo, Docent Dans/Euritmie en Docent Muziek. De medewerkers werkzaam op de locatie Rotterdam, zijn opgenomen bij Pabo Thomas More, dat tot en met 31-12-2013 onderdeel uitmaakte van Hogeschool Leiden. In de tabel is bij cluster Educatie de omvang van het aantal onderwijsgevende medewerkers afgenomen en van het aantal ondersteunende medewerkers toegenomen. In de cijfers van 31 december 2012 werden de medewerkers van Pabo Thomas More hierin meegerekend, hetgeen in de cijfers van 31 december 2013 niet meer het geval is. In de cijfers van 31 december 2013 worden de medewerkers van voormalig Helicon meegeteld. Het gaat dan om 37 personen onderwijsgevend personeel (21,757 fte) en bij het ondersteunend personeel om 3 personen (1,58 fte). Bij het cluster Educatie speelt de verschuiving van onderwijs- en studentassistenten geen rol: Educatie heeft pas sinds 1 januari 2013 een drietal onderwijsassistenten, afkomstig van voormalig Helicon.

De afdeling Beleids- en Onderwijsondersteuning en Strategisch Advies (BOOSA), dat bestaat uit de afdeling Bosa, Marketing & Communicatie, Mediacentrum, Onderwijslogistiek en Studentzaken is wat betreft de omvang toegenomen. Deze toename is geheel het gevolg van de overname van Helicon: 4 personen (2,73 fte) zijn bij BOOSA geplaatst.

De Serviceorganisatie is in omvang toegenomen. Voor een deel is deze toename het gevolg van de overname van Helicon: 10 ondersteunende medewerkers van voormalig Helicon (7,81 fte) zijn in de Serviceorganisatie geplaatst. Dit betekent dat de Serviceorganisatie daarnaast met 1,9 fte is toegenomen.

Het College van Bestuur, waartoe in deze tabel naast het bestuurssecretariaat ook de afdeling HRM is meegerekend, is qua omvang licht afgenomen.

Tabel 3 Vergelijking personeelsbestand

In de onderstaande tabel is bij gem. contractomvang OP weergegeven (in fte) hoe groot het gemiddelde dienstverband is binnen het betreffende cluster.

Personeelsbestand	31-12-2011		31-12-2012		31-12-2013		Verschil in fte
	Personen	Fte	Personen	Fte	Personen	Fte	
Zorg							
OP	108	68,63	104	66,42	112	71,10	4,68
OBP	23	12,22	26	18,22	11	8,03	-10,19
Gem. contractomvang OP (in fte)		0,64		0,64		0,63	
Social Work & Toegepaste Psychologie							
OP	102	73,28	113	81,27	123	85,09	3,83
OBP	12	9,51	21	13,84	12	8,78	-5,06
Gem. contractomvang OP (in fte)		0,72		0,72		0,69	
Educatie							
OP	107	76,35	101	74,65	102	70,11	-4,54
OBP	8	7,30	17	13,7	19	14,52	0,82
Gem. contractomvang OP (in fte)		0,71		0,74		0,69	
Management en Bedrijf							
OP	103	77,16	115	90,39	120	92,10	1,71
OBP	9	8,07	17	14,99	17	14,87	-0,12
Gem. contractomvang OP (in fte)		0,75		0,79		0,77	
Techniek							
OP	67	54,25	75	62,22	103	83,73	21,51
OBP	30	19,85	39	26,24	15	12,72	-13,52
Gem. contractomvang OP (in fte)		0,81		0,83		0,81	
CvB (incl secretariaat)							
OBP	10	8,92	21	18,16	20	17,77	-0,39
B005A							
OBP	23	20,82	93	77,82	94	78,30	0,48
Serviceorganisatie							
OBP	209	176,66	72	63,33	84	73,03	9,71
Educatie Rotterdam							
OP					33	23,70	23,70
OBP			16	12,90	17	13,80	0,90
Gem. contractomvang OP (in fte)						0,72	
Ondernemingsraad			2	1,29	2	0,79	-0,50
OBP							50,8836
OP	487	349,66	508	374,9	593	425,83	-17,878
OBP	324	263,36	324	260,5	291	242,61	
Gem. contractomvang OP (in fte)		0,72		0,74		0,72	
Totaal	811	613,02	832	635,44	884	668,44	33,01
Gem. contractomvang (in fte)		0,76		0,76		0,76	

Omvang contracten

Uit tabel 3 blijkt dat de gemiddelde omvang van een contract in 2013 0,76 fte is. Gespecificeerd naar onderwijsgevend personeel is dat 0,72 fte. Uit de tabel blijkt dat er enige verschillen per cluster zijn, maar gesteld kan worden dat de omvang van de contracten dusdanig groot is, dat dit een positief effect heeft op de organiseerbaarheid van het onderwijs. Immers, hoe kleiner het contract, hoe lastiger het is om de betreffende docent voor verschillende vakken verspreid over verschillende dagen in te zetten.

Uit deze gegevens blijkt eveneens dat het merendeel van de docenten geen of slechts een beperkte betrokkenheid kan hebben in het actuele werkveld. Dit raakt aan een complex dilemma voor hbo-instellingen en –docenten: de organiseerbaarheid en het onderhoud van onderwijskundige competenties stimuleren een relatief grote contractomvang, maar dit gaat ten koste van de inzetbaarheid in het werkveld. We zien hierin in 2013 geen trendbreuk.

Verdeling personeel over functies

In 2013 is het aantal docenten en onderwijsassistenten toegenomen. De toename is voor een groot deel het gevolg van de overname van Helicon. Bij docenten gaat het om 18,257 fte/30 personen en bij onderwijsassistenten om 1,2 fte/3 personen. Voor het overige is bij de docenten een toename van 5,773 fte/14 personen en bij de onderwijsassistenten 3,0 fte/2 personen. Het aantal lectoren is afgenomen: volgens tabel 4 zijn er op 31 december 2013 drie lectoren minder, voor 0,3 fte. Er zijn echter een aantal medewerkers die twee functies hebben. Twee daarvan zijn docent en daarnaast lector. Zij worden in deze tabel bij de aantallen personen één keer meegeteld bij de andere functie. Dit betekent dat er niet zoals in de tabel staat 8 lectoren zijn, maar 10 lectoren met een arbeidsovereenkomst bij Hogeschool Leiden.

De toename bij de onderwijsondersteuning is het gevolg van de overname van voormalig Helicon; 3 personen voor 1,81 fte. Bij de overige ondersteuning is dit voor een groot deel de oorzaak van de toename: 10 personen voor 7,81 fte. Dit betekent dat er daarnaast is toename is van 3 personen voor 2,2 fte. Bij alle overige functiecategorieën is er een geringe afname.

Het valt op dat het aantal leidinggevend relatief gering is in relatie tot het totale personeelsbestand. Er zijn 43 mensen met een leidinggevende rol, dat betekent dat de span of control in veel gevallen zeer groot is: 43 leidinggevend op een bestand van 884 medewerkers betekent een gemiddelde span of control van 20 medewerkers per leidinggevende. Dit herkennen we als we naar de praktijk binnen de hogeschool kijken. We zien daar evenwel teams die ook vaak nog meer dan 20 medewerkers bevatten. Binnen de professionalisering van de hogeschool is in dit kader 'leiderschap' benoemt als pijler. In die context verdient het ook aanbeveling om te kijken naar de span of control. Kleinere teams beperken de werkdruk van onze leidinggevend en biedt meer ruimte voor de dialoog tussen leidinggevende en medewerker. De hogeschool hecht groot belang aan professionalisering van de gehele organisatie en daarmee verdient professionalisering van het leiderschap ook veel aandacht.

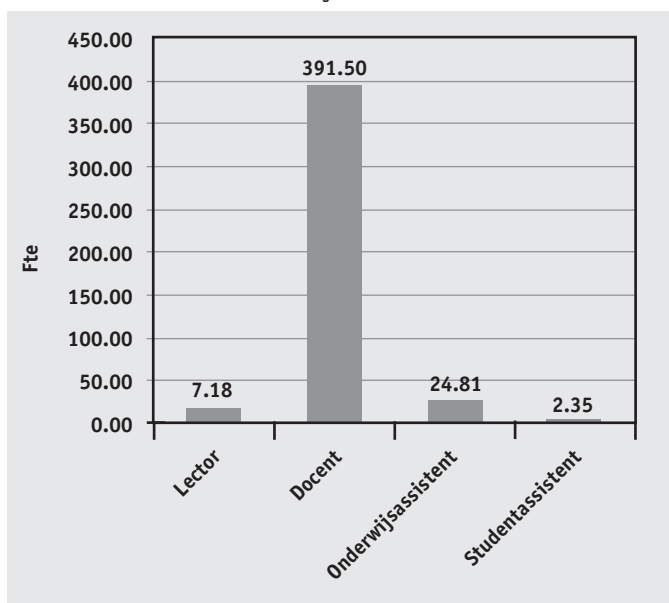
Tabel 4 Verdeling personeel over functies (in aantallen en fte)

Functies	Per 31-12-2011			Per 31-12-2012			Per 31-12-2013		
	Fte	Personen	% (fte)	Fte	Personen	% (fte)	Fte	Personen	% (fte)
CvB en directeuren	10,95	11	1,8	11,00	11	1,7	10,00	10	1,5
Management	34,90	37	5,7	30,30	33	4,8	29,80	33	4,5
Staf	17,93	20	2,9	15,35	17	2,4	15,34	16	2,3
Clusterstaf- en ondersteuning	11,20	15	1,8	53,20	69	8,4	49,64	66	7,4
Onderwijsondersteuning	43,61	55	7,1	40,30	50	6,3	41,07	52	6,1
Overige ondersteuning	123,66	145	20,2	86,75	101	13,7	96,76	114	14,5
Docent	344,33	478	56,2	367,47	497	57,8	391,50	541	58,6
Onderwijsassistenten	19,04	26	3,1	20,61	27	3,2	24,81	32	3,7
Student-assistenten	2,07	15	0,3	2,98	16	0,5	2,35	12	0,4
Lector	5,33	9	0,9	7,48	11	1,2	7,18	8*	1,1
Totaal	613,02	811	100,0	635,44	832	100,0	668,44	884	100,0

* Twee lectoren zijn hier niet meegeteld omdat zij qua aantallen zijn meegenomen bij de functie docent; deze twee personen hebben twee verschillende functies. In de fte is dit wel meegenomen.

In grafiek 2 zijn de functies in het onderwijs opgenomen. Hierin zijn alleen de aantallen weergegeven met een arbeidsovereenkomst bij Hogeschool Leiden op 31 december 2013. Het aantal fte, 7,18, is gebaseerd op 10 lectoren. Naast deze 10 lectoren zijn er 5 lectoren met in totaal 1,3 fte werkzaam op basis van externe inhuur.

Grafiek 2 Functies in het onderwijs



Externe inhuur

De kosten voor externe inhuur in 2013 (conceptcijfers) bedragen:

In € (x 1000)	2011	2012	2013
Uitzendkrachten	1.228	873	1.045
Gastdocenten	1.778	1.863	1.774
Detacheringen	2.214	3.085	3.599
TOTAAL	5.220	5.821	6.418

De externe inhuur is ten opzichte van vorig jaar gestegen in absolute aantallen. Kijken we naar de totale som voor arbeid (loonsom en externe inhuur) dan zien dat de externe inhuur als percentage van de totale lasten voor arbeid gelijk is gebleven (12%).

De afdeling ICT neemt met 28% van de totale kosten voor externe inhuur nog steeds het grootste deel voor zijn rekening. In 2012 was dit overigens nog 35%. De onderwijsclusters nemen 43% van de kosten van externe inhuur op hun conto in 2013. De algemene trend op de arbeidsmarkt is er een van toenemende flexibilisering. Deze trend zien we ten dele terug binnen onze eigen school. Het percentage externe inhuur van de totale loonkosten blijft beperkt tot 12%. De groei van het aantal uitzendkrachten wordt voornamelijk veroorzaakt door de tijdelijke extra werkzaamheden die samenhangen met de verhuizing van de locatie Zeist naar Leiden en het afstoten van Pabo Thomas More. De toename van het aantal detacheringen is te verklaren aan de hand van de ambitie van de school om te professionaliseren en innoveren, daarmee hangen projecten samen waarvoor intern geen expertise beschikbaar was. De daling van het aantal gastdocenten hangt samen met de focus op de eigen kernactiviteit en dat is geven van onderwijs. Die expertise is aanwezig binnen de school, daarnaast is het voor een hogere beroepsopleiding volgens ons van belang om voeding te houden met het beroepenveld. Gastdocenten brengen de actuele beroepspraktijk onze instelling binnen. In 2014 starten we met een oriëntatie op de kernbezetting van de school. Binnen deze oriëntatie zullen we stilstaan bij de gewenste flexibiliteit, de relatie (kennismanagement) met de externe professionals en de sleutelposities waarop flexibiliteit ongewenst is.

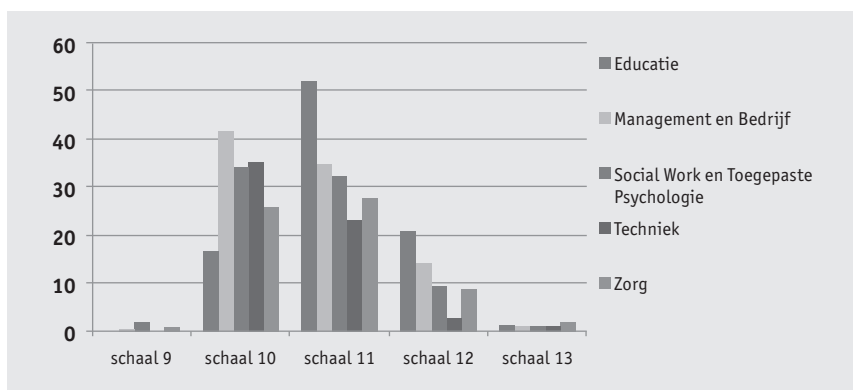
Funciemix onderwijsgevend personeel

In tabel 5 is per cluster de verdeling van het onderwijsgevend personeel over de functies behorend bij de functiefamilie docent. Het betreft de situatie per 31 december 2013.

Tabel 5

Schaal	9		10		11		12		13		Totaal	
Cluster	Aantal	fte	Aantal	fte	Aantal	fte	Aantal	fte	Aantal	fte	Aantal	fte
Educatie	0	0,00	26	16,64	78	51,91	24	20,96	2	1,30	130	90,81
Management & Bedrijf	1	0,26	55	41,65	46	34,74	17	14,05	1	1,00	120	91,70
Social Work & Toegepaste Psychologie	4	1,80	52	34,23	42	32,34	14	9,40	1	1,00	113	78,77
Techniek	0	0,00	43	35,39	28	23,07	3	2,80	1	1,00	78	65,26
Zorg	2	0,90	47	25,75	38	27,80	11	8,72	2	1,80	100	64,96
HL-totaal	7	2,96	223	153,65	232	169,85	69	55,93	7	6,10	541	391,50

Grafiek 3 Functiemix docenten



Salarisklasse

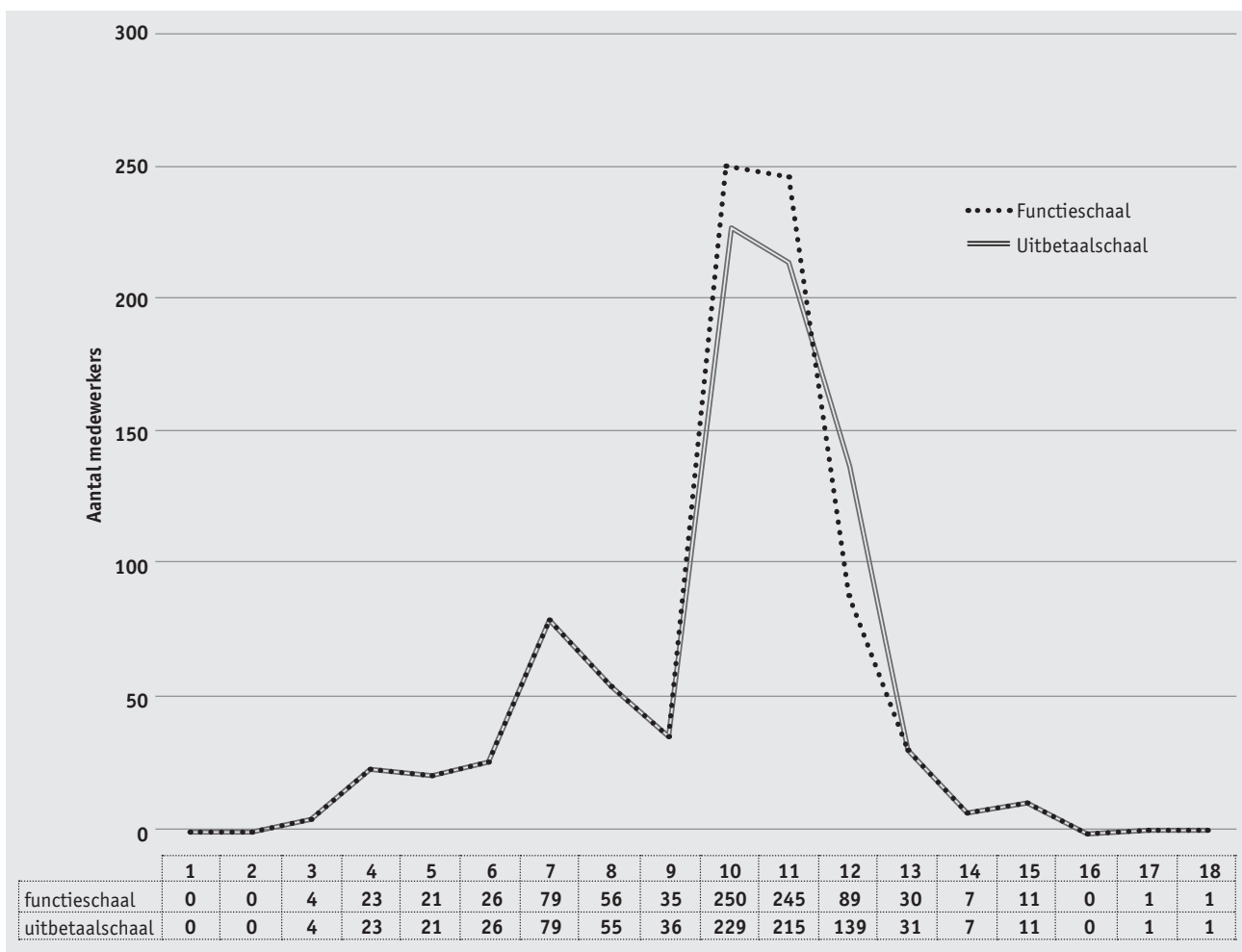
Het merendeel van de onderwijsgevende medewerkers heeft een functie in schaal 10 en 11. Bij het ondersteunend personeel hebben veel medewerkers een functie in schaal 7 en 8. Bij het onderwijsgevend personeel komen de salarisschalen 10 en 11 eveneens het meeste voor, maar is het aantal medewerkers met een salaris in schaal 12 groter dan bij de andere functieschalen.

Van het totale personeelsbestand heeft 28% een functie in schaal 10, 27,5% een functie in schaal 11 en 10% in schaal 12. Daarvan is respectievelijk 90%, 94% en 81% docent. Bij het ondersteunend personeel betreft schaal 13 met name (onderwijs)managers.

Er is onderscheid gemaakt in functieschalen en salarisschalen. De functieschaal is de schaal die hoort bij de functie die de medewerker vervult; de salarisschaal is de schaal waarin het salaris van de medewerker wordt uitbetaald. Vanwege afspraken uit het verleden (2006) kan de functieschaal van een medewerker verschillen van de salarisschaal.

Analyse van de gegevens wijst uit dat er een substantiële groep medewerkers een functie uitoefent in functieschaal 10 (250 medewerkers) terwijl er maar 229 medewerkers uitbetaald krijgen volgens schaal 10. Het verschil van 21 medewerkers krijgen uitbetaald in schaal 11 of 12. Dit betekent dat van de mensen die functioneren in schaal 10 92% krijgt betaald conform schaal 10, in schaal 11 krijgt 88 % betaald in schaal 11 en van de mensen die betaald krijgen in schaal 12 functioneert 64% in een functie op schaal 12. Binnen Hogeschool Leiden hanteren we het uitgangspunt 'loon naar werken': mensen hebben recht op passend werk, maar hebben ook de verplichting te functioneren overeenkomstig het salaris. Ondanks dit uitgangspunt hebben we in dit geval te maken met garantie-afspraken uit het verleden.

Grafiek 4



Tabel 6 Salarisklasse

functieschaal studentass	OP 12	OBP	Totaal
3		4	4
4		23	23
5		21	21
6	6	20	26
7	15	64	79
8	2	54	56
9	15	20	35
10	226	24	250
11	231	14	245
12	72	17	89
13	8	22	30
14	4	3	7
15	5	6	11
16			0
17		1	1
18		1	1

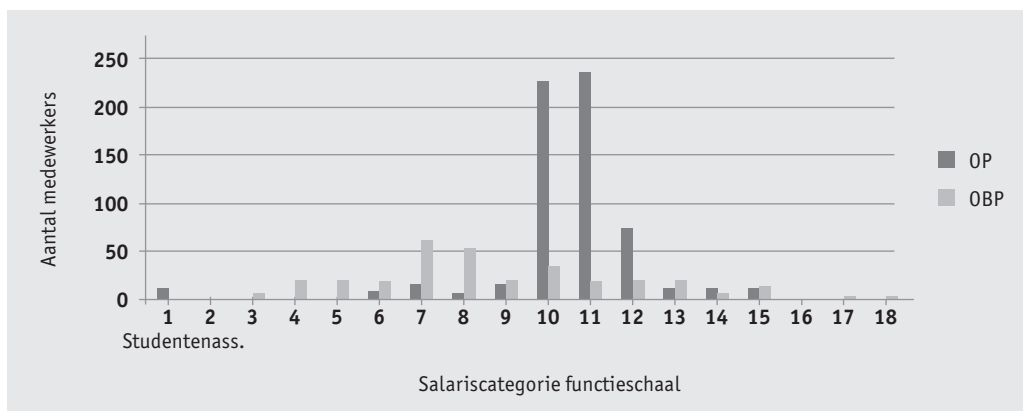
uitbetaal- schaal studentass	OP 12	OBP	Totaal
3		4	4
4		23	23
5		21	21
6	6	20	26
7	15	64	79
8	2	53	55
9	15	21	36
10	207	22	229
11	199	16	215
12	123	16	139
13	8	23	31
14	4	3	7
15	5	6	11
16			0
17		1	1
18		1	1

NB: 6 medewerkers hebben twee verschillende functies met verschillende schalen.

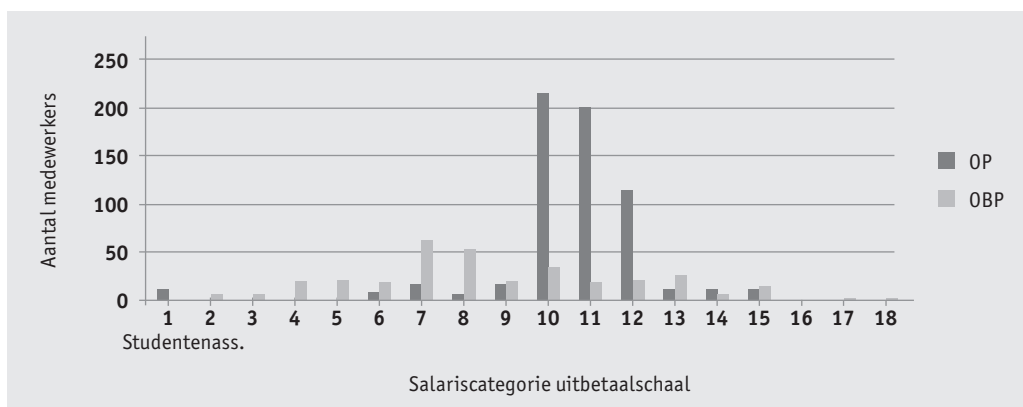
Deze personen worden voor beide schalen meegerekend.

Grafiek 5 Salarisklasse

Functieschaal



Uitbetaalschaal



Verdeling personeel naar aard arbeidsovereenkomst

In tabel 7 is de verhouding tussen de verschillende soort arbeidsovereenkomsten zichtbaar. Uit de tabel blijkt dat het aantal vaste contracten (D2) ten opzichte van 31 december 2012 procentueel is toegenomen, ten koste van het percentage tijdelijke contracten. Het aantal tijdelijke contracten met uitzicht op vast (D3) is ten opzichte van 31 december 2012 afgenomen. Op 31 december 2013 is het aantal tijdelijke contracten (D4) ruim 21% van het totale personeelsbestand. De toename van het aantal vaste dienstverbanden is niet alleen een gevolg van de overname van voormalig Helicon; zonder deze instroom zou het percentage vaste dienstverbanden ook zijn toegenomen.

Tabel 7 Verdeling personeel naar aard arbeidsovereenkomst

Dienstverbanden	Per 31-12-2011			Per 31-12-2012			Per 31-12-2013		
	Fte	Personen	%(fte)	Fte	Personen	%(fte)	Fte	Personen	%(fte)
D2, vast contract	478,83	611	78,1	474,08	603	74,6	526,07	682	78,7
D3, tijdelijk contract, uitzicht op vast	4,40	5	0,7	7,28	8	1,1	1,60	2	0,2
D4, tijdelijk contract	129,79	195	21,2	154,08	221	24,2	140,77	200	21,1
Totaal	613,02	811	100,0	635,44	832	100,0	668,44	884	100,0

Verhouding voltijd-deeltijd onder mannen en vrouwen

In tabel 8 is de verhouding weergegeven tussen medewerkers in voltijd en deeltijd onder mannen en vrouwen. Onder voltijd wordt verstaan: dienstverbanden met een omvang van 1.0 fte; onder deeltijd wordt verstaan: alle dienstverbanden waarbij de omvang lager is dan 1.0 fte.

Evenals in 2011 en 2012 betreft bijna 56% van de totale omvang van het personeelsbestand dienstverbanden in deeltijd; daarvan is ruim 77% vrouw en bijna 23% man. Van de omvang van het personeelsbestand is ruim 37,5% man, daarvan werkt bijna 35% in deeltijd. Bijna 29% van de totale omvang bij de vrouwen betreft een voltijd dienstverband.

Bijna 64% van het onderwijsgevend personeel werkt in deeltijd. Het percentage mannen in deeltijd is ruim 43% ten opzichte van de totale omvang van mannen bij het onderwijsgevend personeel. Van de totale omvang vrouwen bij het onderwijsgevend personeel heeft bijna 24% een voltijd dienstverband.

Bij het ondersteunend personeel werkt bijna 47% in deeltijd. Van de mannen werkt ruim 16% in deeltijd; bij de vrouwen is dat bijna 62%.

Tabel 8 Verhouding voltijd-deeltijd onder mannen en vrouwen (in fte)

31-12-2013	Man		Vrouw	
Verhouding man/vrouw	Voltijd	Deeltijd	Voltijd	Deeltijd
Zorg				
OP	5	15,35	11	39,75
OBP	1		3	4,03
Social Work en Toegepaste Psychologie				
OP	13	15,92	10	46,18
OBP	3	0,01		5,77
Educatie Leiden				
OP	14	12,09	9	35,02
OBP	1	0,90	3	9,62
Educatie Rotterdam				
OP	7	2,45	2	12,25
OBP	3		3	7,80
Management en Bedrijf				
OP	20	14,14	16	41,96
OBP	1	0,90	8	4,97
Techniek				
OP	38	14,36	10	21,37
OBP	4	0,90	2	5,82
CvB (inclusief secretariaat)				
OBP	4		9	4,77
BOOSA				
OBP	12	4,09	19	43,21
Serviceorganisatie				
OBP	38	5,99	15	14,04
Ondernemingsraad				
OBP		0,30		0,49
OP	97	74,3097	58	196,532
OBP	67	13,089	62	100,522
Totaal	164	87,40	120	297,04
Totaal man	251,399			
Totaal vrouw	417,043			

Personeelsinstroom

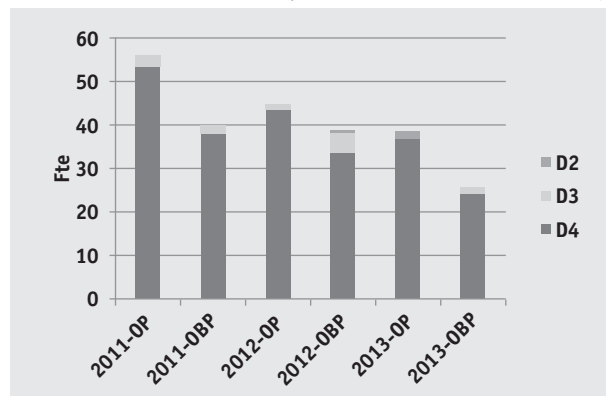
In tabel 9 is de instroom weergegeven in formatieomvang per categorie. De instroom vanwege de overname van Hogeschool Helicon is hierin apart opgenomen. Het gaat om dienstverbanden conform cao-hbo; de inzet van gastdocenten, uitzendkrachten en detacheringen is buiten beschouwing gelaten. Als de overname van Hogeschool Helicon buiten beschouwing wordt gelaten is in 2013 de instroom afgenomen ten opzichte van 2012. De instroom van het aantal tijdelijke contracten met uitzicht op vast (D3) is in 2013 aanzienlijk afgenomen. De instroom van tijdelijke dienstverbanden (D4) is bij zowel onderwijsgevend als ondersteunend personeel afgenomen. In 2013 zijn twee personen ingestroomd met een vast dienstverband (D2).

In vergelijking met de uitstroom is het aantal fte ondersteunend personeel toegenomen met 0,85 fte; bij het onderwijsgevend personeel is dat een toename van 12,34 fte.

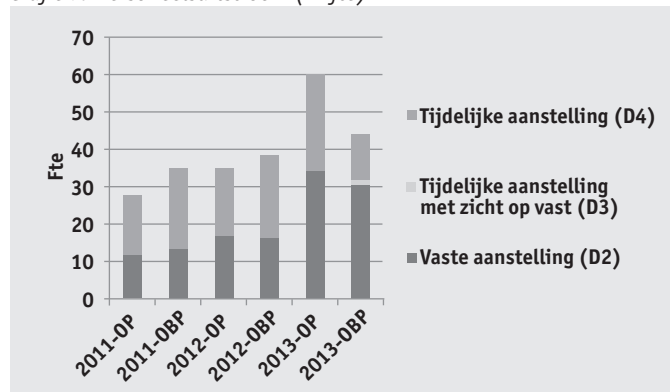
Tabel 9 Personeelsinstroom naar aanstelling (in fte)

	2011			2012			2013		
	OP	OBP	Totaal	OP	OBP	Totaal	OP	OBP	Totaal
Tijdelijke aanstelling, uitzicht op vast (D3)	2,40	2,00	4,40	1,00	4,39	5,39	0,00	1,60	1,60
Tijdelijke aanstelling (D4)	53,86	38,26	92,12	43,73	33,93	77,66	37,16	24,40	61,56
Vaste aanstelling (D2)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,80	0,80	1,01	0,00	1,01
Overname Helicon (D3)							0,00	0,00	0,00
Overname Helicon (D4)							0,81	0,93	1,74
Overname Helicon (D2)							22,34	12,03	34,37
Totaal	56,25	40,26	96,52	44,73	39,12	83,85	61,22	38,96	100,18

Grafiek 6 Personeelsinstroom (in fte, exclusief instroom vanwege de overname van Hogeschool Helicon)



Grafiek 7 Personeelsuitstroom (in fte)



Redenen van ontslag

In 2013 is de uitstroom opnieuw gestegen ten opzichte van 2012. Van de uitstroom heeft 38,45 fte betrekking op de afsplitsing van Pabo Thomas More per 1 januari 2014. De laatste dag in dienst is 31-12-2013. Afgezien hiervan is er sprake van een afname van de uitstroom. De uitstroom bij het onderwijsgevend personeel is toegenomen ten opzichte van 2012; bij het ondersteunend personeel is de uitstroom afgenomen. De uitstroom vanwege FPU en pensioen is in 2013 opnieuw gestegen, een stijging geheel bij het onderwijsgevend personeel.

De afdeling HRM maakt gebruik van een aantal externe bureaus, die (ex)medewerkers begeleiden in het vinden van een nieuwe werkomgeving. In een aantal gevallen geeft ook de eigen HRM afdeling medewerkers ondersteuning bij het vinden van passend werk. Gezien de toename van de problematiek (o.a. krappe arbeidsmarkt) en het belang dat Hogeschool Leiden hecht aan ontwikkeling en arbeidsmobiliteit is afgesproken een mobiliteitscentrum te ontwikkelen.

Tabel 10 Redenen van ontslag (in fte)

	2011			2012			2013		
	OP	OBP	Totaal	OP	OBP	Totaal	OP	OBP	Totaal
Vast contract (D2)									
Eigen verzoek	8,04	9,20	17,24	5,85	11,84	17,69	4,40	10,77	15,17
Pensioen/FPU	1,23	1,62	2,85	6,10	2,70	8,80	8,23	2,60	10,83
WAO/WIA		0,65	0,65	1,044		1,04			0,00
Overlijden	0,90		0,90			0,00			0,00
Ontslag			0,00	0,33		0,33			0,00
Wederzijds goedvinden	2,00	1,95	3,95	3,50	1,90	5,40	1,00	4,4	5,40
Afsplitsing PTM							20,70	12,91	33,61
Totaal D2	12,17	13,42	25,59	16,82	16,44	33,26	34,33	30,68	65,01
Tijdelijk contract met uitzicht op vast (D3)									
Eigen verzoek			0,00			0,00		0,89	0,89
Niet verlengen aanstelling			0,00			0,00			0,00
Wederzijds goedvinden			0,00			0,00			0,00
Totaal D3	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,89	0,89
Tijdelijk contract (D4)									
Eigen verzoek	5,55	6,50	12,05	2,86	5,888	8,75	3,20	4,50	7,70
Pensioen					1,00	1,00			0,00
Afloop vervanging*	0,50		0,50	2,925	1,00	3,93	1,24		1,24
Afloop tijdelijk regulier				8,39	10,88	19,27	12,32	6,03	18,35
Afloop projectaanstelling	9,41	11,14	20,55		0,45	0,45	0,70		0,70
Afloop student-assistentchap		3,75	3,75		2,19	2,19	4,428		4,43
Ontslag tijdens proeftijd			0,00	1,40		1,40			0,00
Ontslag tijdens proeftijd studentassistent					0,024	0,02			0,00
Overlijden			0,00			0,00			0,00
Ongeschikt/onbekwaam			0,00			0,00			0,00
Wederzijds goedvinden			0,00		0,40	0,40		1,00	1,00
Afsplitsing PTM							3,95	0,89	4,84
Totaal D4	15,46	21,39	36,85	15,58	21,83	37,40	25,83	12,42	38,25
Totalen	27,63	34,82	62,44	32,39	38,27	70,66	60,16	43,99	104,15

Verhouding man-vrouw

Van het totale personeelsbestand, aantallen personen, is 35% man. Bij het onderwijsgevend personeel is dat 38%; bij het ondersteunend personeel 29%. Alleen bij het onderwijsgevend personeel bij cluster Techniek en bij de Serviceorganisatie is het aandeel mannen groter dan het aandeel vrouwen. Bij de percentages gerelateerd aan de omvang (fte) is bij het onderwijsgevend personeel 40% man. Bij het ondersteunend personeel is de verhouding man/vrouw 33% - 67%.

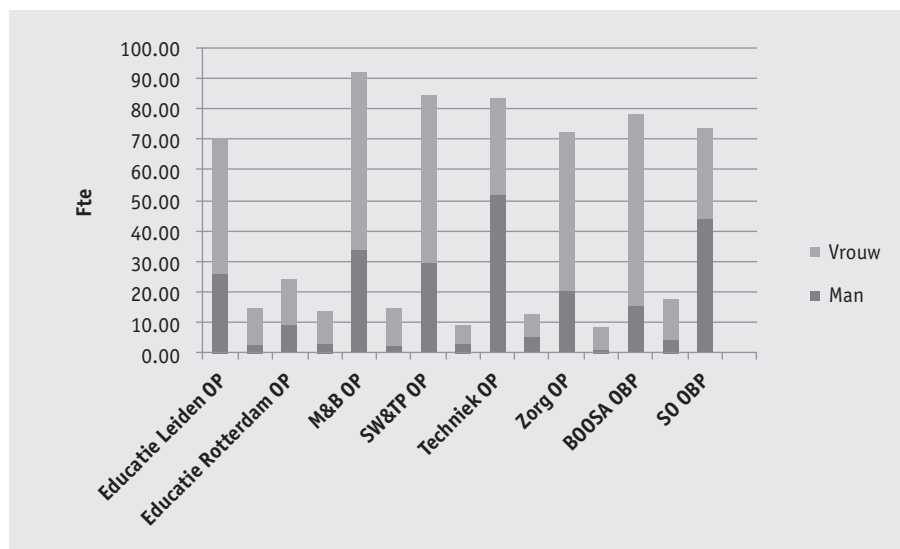
Opvallend zijn de lage percentages mannen bij de ondersteuning van de onderwijsclusters Zorg, Educatie Leiden, Management en Bedrijf, afdeling BOOSA en College van Bestuur (waarbij bestuurssecretariaat en de afdeling HRM zijn meegerekend).

Ten opzichte van 2012 is er weinig verschil; de percentages waren toen 34% (aantallen mannen) en 37% (aantallen fte mannen) tegen respectievelijk 35% en 38% in 2013.

Tabel 11 Verhouding man-vrouw (in aantal en fte)

31-12-2013		Man		Vrouw		Man t.o.v. vrouw	
Verhouding man/vrouw		Personen	Fte	Personen	Fte	% Personen	% fte
Zorg							
OP		34	20,35	78	50,75	30	29
OBP		1	1,00	10	7,03	9	12
Social Work en Toegepaste Psychologie							
OP		38	28,92	85	56,18	31	34
OBP		4	3,01	8	5,77	33	34
Educatie Leiden							
OP		36	26,09	66	44,02	35	37
OBP		2	1,90	17	12,62	11	13
Educatie Rotterdam							
OP		12	9,45	21	14,25	36	40
OBP		3	3,00	14	10,80	18	22
Management en Bedrijf							
OP		41	34,14	79	57,96	34	37
OBP		2	1,90	15	12,97	12	13
Techniek							
OP		62	52,36	41	31,37	60	63
OBP		5	4,90	10	7,82	33	39
CvB (inclusief secretariaat en HRM)							
OBP		4	4,00	16	13,77	20	23
BOOSA							
OBP		17	16,09	77	62,21	18	21
Serviceorganisatie							
OBP		46	43,99	38	29,04	55	60
Ondernemingsraad							
OBP		1	0,30	1	0,49	50	38
OP		223	171,31	370	254,52	38	40
OBP		85	80,09	206	162,52	29	33
Totaal man		308	251,40			35	38
Totaal vrouw				576	417,04		
Totaal		884	668,44				

Grafiek 8 Verhouding man-vrouw (in fte)



Tabel 12 Verhouding man-vrouw, verdeeld naar functie

31-12-2013	Man		Vrouw		Totaal	
	Aantal	Fte	Aantal	Fte	Aantal	Fte
CvB en directeuren	5	5,00	5	5,00	10	10,00
Management	10	9,70	23	20,10	33	29,80
Staf	5	4,69	11	10,65	16	15,34
Clusterstaf en clusterondersteuning	7	5,91	59	43,73	66	49,64
Onderwijsondersteuning	6	5,50	46	35,57	52	41,07
Overige ondersteuning	52	49,29	62	47,48	114	96,76
Docent	200	156,81	341	234,68	541	391,50
Onderwijsassistent	12	9,14	20	15,67	32	24,81
Lector	5	4,28	3	2,90	8	7,18
Student-assistent	6	1,08	6	1,27	12	2,35
Totaal	308	251,40	576	417,04	884	668,44

In deze tabel zien we verdeling naar functie over mannen en vrouwen.

- Onder 'CvB en directeuren' wordt verstaan: het College van Bestuur, de controller, de secretaris van het College, een programmadirecteur, de clusterdirecteuren en de directeur van Beleids- en Onderwijsondersteuning en Strategisch Advies (BOOSA).
- Onder 'management' wordt verstaan: alle managers in de lagen onder het College van Bestuur en directeuren (i.c. onderwijsmanagers en managers binnen BOOSA en de Serviceorganisatie en de manager HRM).
- In 'staf' zijn een aantal medewerkers van de afdeling Beleidsondersteuning en strategisch advies (Bosa, afdeling van BOOSA) opgenomen. Het gaat om de volgende functiefamilies/functies: functiefamilie (Beleids)adviseur, functiefamilie Programmamanager en projectleiders en Studentendecaan.
- Onder 'clusterstaf en -ondersteuning' zijn de ondersteunende medewerkers opgenomen die werkzaam voor een onderwijsgevend cluster (behalve onderwijsassistenten en student-assistenten).
- Bij 'onderwijsondersteuning' zijn die medewerkers opgenomen die zich bezighouden met de directe ondersteuning van het onderwijs (zoals studentzaken, Mediacentrum en onderwijslogistiek), terwijl 'overige ondersteuning' het bestuurssecretariaat, de afdeling HRM en alle andere ondersteunende medewerkers uit BOOSA en de Serviceorganisatie omvat. De overige functies spreken voor zich.

Leeftijd (in jaren)

Van het totale personeelsbestand is de leeftijdscategorie 35-39 het grootst. Tweede en derde zijn de leeftijdscategorieën 50-54 en 55-59. Bijna 40% van het personeelsbestand is 50 jaar en ouder; bijna 52% is 45 jaar of ouder. Van het onderwijsgevend personeel is ruim 43% 50 jaar of ouder; het percentage 45 jaar of ouder is bijna 55%. Opvallend is dat de categorieën 35-39 en 55-59 nagenoeg gelijk zijn.

Bij het personeelsbestand van ondersteunende medewerkers is de verdeling onder leeftijdscategorieën redelijk gelijkmatig: in de categorieën tussen 25 en 60 varieert het aantal tussen 25 en 44 personen. Daarvan zijn de categorieën 40-44 en 50-54 met beide 44 personen het hoogst.

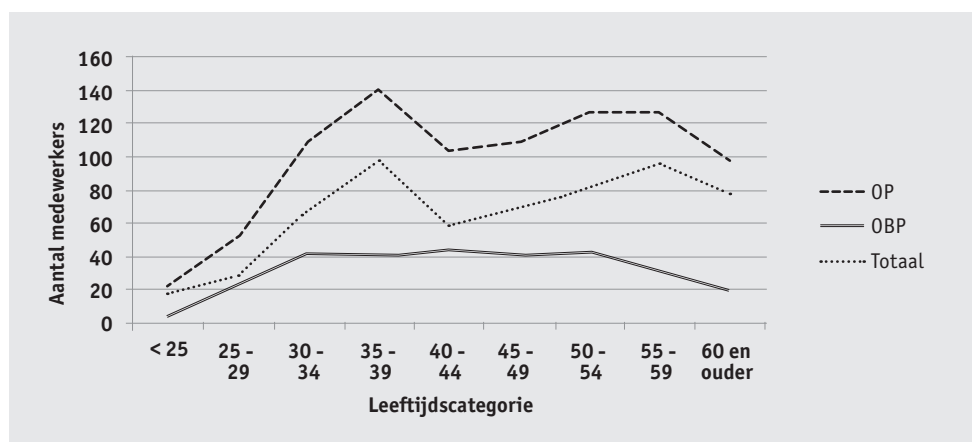
Bij de onderwijsclusters vallen bij het onderwijsgevend personeel (OP) op:

- Bij Zorg is de categorie 50 en ouder bijna 52% van het totale aantal OP-medewerkers bij dit cluster;
- Bij Educatie Leiden is bijna 57% 50 jaar en ouder en ruim 44% 55 jaar en ouder;
- Bij Educatie Rotterdam is ruim 57% 50 jaar of ouder; dit is gedaald ten opzichte van 31 december 2012, toen 62% 50 jaar of ouder was;
- Bij M&B is ruim 58% van de ondersteunende medewerkers onder de 40 jaar.

Tabel 13 Leeftijdsopbouw per cluster en categorie

Leeftijd (in jaren)	<25	25/29	30/34	35/39	40/44	45/49	50/54	55/59	>60
Zorg									
OP	7	1	12	13	11	10	21	17	20
OBP		1	2	3		1	1	1	2
Social Work en Toegepaste Psychologie									
OP	1	11	12	20	13	13	17	20	16
OBP		1	1		3	2	4	1	
Educatie Leiden									
OP		5	9	14	9	7	13	26	19
OBP		1	6	1	4	3	2	1	1
Educatie Rotterdam									
OP		1	1	5	3	4	7	7	5
OBP	1	1	4	2	1	1	3	3	1
Management en Bedrijf									
OP	1	6	19	25	15	17	10	14	13
OBP		2	4	4	2	1	2	2	
Techniek									
OP	8	4	14	21	8	17	14	12	5
OBP		2	1	3	3	2	1	1	2
CvB (inclusief secretariaat en HRM)									
OBP		1	3	2	3	2	5	4	
BOOSA									
OBP	2	8	14	17	13	14	10	10	6
Serviceorganisatie									
OBP	1	8	7	9	14	15	15	7	8
Ondernemingsraad									
OBP					1		1		
OP	17	28	67	98	59	68	82	96	78
OBP	4	25	42	41	44	41	44	30	20
Totalen	21	53	109	139	103	109	126	126	98

Grafiek 9 Leeftijdsopbouw (in aantallen)



Gemiddelde leeftijd

De gemiddelde leeftijd van medewerkers is in 2013 gestegen ten opzichte van 2012: van 43,85 in 2012 naar 44,90 in 2013.

Educatie Rotterdam heeft de hoogste gemiddelde leeftijd bij het onderwijsgevend personeel met 49,73 jaar, gevolgd door Educatie Leiden met 48,90 en Zorg met 47,05 jaar. De laagste gemiddelde leeftijd bij het onderwijsgevend personeel heeft het cluster Techniek, met 42,31 jaar.

Bij de onderwijsgevende clusters varieert de gemiddelde leeftijd van het ondersteunend personeel van net onder de 40 jaar bij het cluster Management en Bedrijf tot bijna 46 jaar bij het cluster Social Work & Toegepaste Psychologie. Bij de overige ondersteuning is dit vergelijkbaar.

Landelijk zien we al jaren een vergrijzing van de arbeidsmarkt. Die zien we ook terug binnen onze school in de leeftijdsopbouw en ook in de toename van het aantal pensioneringen. Dit is een trend die nog jaren door zal zetten en de hogeschool voor uiteenlopende (nieuwe) vraagstukken zal plaatsen. Op de eerste plaats is er de 'brain drain' die feitelijk op gang is gekomen en nog even aanhouden. Dit kan worden beschouwd in relatie tot het behoud van kennis binnen de flexibele externe schil van de school. Daarnaast neemt de leeftijds kloof tussen onze medewerkers en de studenten toe. Hogeschool Leiden moet haar aandacht daarom ook richten op de inzetbaarheid van oudere docenten in het onderwijs. Tot slot zien we een toenemende vraag van medewerkers om langer te mogen doorwerken. Deze vraag wordt meestal ingeleid met ambities en de wens om kennis en ervaring door te geven aan jongere generaties, maar het blijkt in toenemende mate ook te gaan om mensen die tegenvallende pensioenen moeten/willen compenseren zodat de huidige levensstandaard op peil kan blijven. Dit is een andere motivatie dan mensen oorspronkelijk vaak aangeven. De hogeschool zal in 2014 en 2015 een visie ontwikkelen op dit vraagstuk en daar waar mogelijk ook instrumenten ontwikkelen.

Doorwerken op hogere leeftijd benadrukt ook het belang van het werken aan professionaliseren en duurzame inzetbaarheid. We hebben nu vaak te maken met een doelgroep die zich pas op hogere leeftijd is gaan realiseren dat ze door willen werken.

Dat heeft in een aantal gevallen geleid tot een aantal jaren stilstand in de ontwikkeling. Deze stilstand zal door medewerker en hogeschool moeten worden erkend en opvangen.

Tabel 14 Gemiddelde leeftijd

Leeftijd (in jaren)	
Zorg	
OP	47,05
OBP	43,91
Social Work en Toegepaste Psychologie	
OP	45,55
OBP	45,83
Educatie Leiden	
OP	48,90
OBP	41,68
Educatie Rotterdam	
OP	49,73
OBP	42,76
Management en Bedrijf	
OP	43,73
OBP	39,88
Techniek	
OP	42,31
OBP	43,33
CvB (inclusief secretariaat)	
OBP	45,05
B00SA	
OBP	42,65
Serviceorganisatie	
OBP	44,54
Ondernemingsraad	
OBP	46,50
OP	45,71
OBP	43,38
Totaal	44,90

Verzuim

In 2013 is het verzuimpercentage substantieel gestegen ten opzichte van 2012. De verzuimfrequentie en de gemiddelde verzuimduur zijn echter gedaald. Er kan wel worden opgemerkt dat er een grote diversiteit is binnen de hogeschool in zijn geheel. Dit betekent dat er maatwerk zal moeten worden geleverd. Binnen de ontwikkeling van het professionaliseringskader hebben we geanticipeerd op de stijging van het verzuim en daarom hebben we 'vitaliteit' benoemt als een pijler onder professionalisering. Deze pijler wordt voor de zomer van 2014 in co-creatie met medewerkers en medezeggenschap nader uitgewerkt. Er kan inmiddels hierover al wel worden opgemerkt dat er sterke accentverschuiving richting vitaliteit plaatsvindt. Vitaliteit is tot 2014 een onderbelicht element geweest. Er is daarentegen meer aandacht geweest voor verzuimbestrijding. In dat perspectief heeft de afdeling HRM in de tweede helft van 2013 ook daadwerkelijk ingegrepen in de kwaliteit van de arbodienstverlening. De hogeschool werkt nu met een andere bedrijfsarts. Ook de gesprekken met de arbodienstverlener zijn geïntensiveerd met als doel korte lijnen met leidinggevend en verbetering van de administratieve logistiek. Het verkorten van de lijnen tussen leidinggevende en bedrijfsarts moet er ook toe leiden dat ook de leidinggevende meer regie krijgt op de inzet van medewerkers.

Ten opzichte van 2012 vallen in 2013 op:

- Bij het cluster Educatie is het verzuimpercentage aanzienlijk hoger dan in 2012.
- Bij het cluster Techniek zijn het verzuimpercentage als de gemiddelde verzuimduur aanzienlijk lager dan in 2012.
- Bij het cluster Zorg zijn het verzuimpercentage als de gemiddelde verzuimduur aanzienlijk hoger dan in 2012.
- Bij de afdeling Beleids- en Onderwijssteun en Strategisch Advies (BOOSA) en de Serviceorganisatie zijn er een aantal afdelingen met hoge verzuimpercentages.

Een nauwkeurigere analyse van de verzuimcijfers is helaas over 2013 nog niet mogelijk. Wij vinden het voor 2014 van groot belang dat er betere en uitgebreidere analyses komen van de vitaliteit van onze medewerkers en daarmee de organisatie. In 2013 hebben we daarmee een start gemaakt door wijzigingen aan te brengen in de samenwerking met de arbodienstverlener. Die resultaten zijn binnen dit sociaal jaarverslag nog niet zichtbaar.

Tabel 15 Verzuimcijfers

	2011			2012			2013		
	VP	VF	Gem. verzuimduur	VP	VF	Gem. verzuimduur	VP	VF	Gem. verzuimduur
Hogeschool Leiden	4,88%	1,17	13,69	4,21%	1,33	16,35	4,98%	1,09	14
Educatie Leiden*	5,12%	1,08	15,77	3,34%	1,25	20,3	7,62%	1,1	14,09
Educatie Rotterdam (PTM)							3,62%	1,21	15,79
M&B	4,37%	1	16,67	3,23%	1,27	7,84	4,23%	1,13	14,36
SW&TP	4,54%	0,82	15,97	4,70%	1,1	29,25	3,6%	0,79	14,11
Techniek	3,57%	1,05	10,37	4,52%	1,12	24,06	1,87%	0,83	7,14
Zorg	4,08%	0,97	12,25	2,84%	1,33	6,57	5,67%	0,93	21,91
Boosa							6,48%	1,7	10,67
Boosa - bosa en sz	5,75%	0,95	28,25	5,75%	0,95	28,25	4,15%	1,28	4
Boosa - M&C				2,36%	2,58	3,43	8,44%	2,08	3,88
Boosa - Mediacentrum				15,56%	1,75	45,16	10,16%	2,22	18,95
Boosa - Studentzaken				10,51%	1,4	-			
SO/ondersteuning	6,83%	1,76	12,45	6,83%	1,76	12,45	6,71%	1,50	10,26
SO - FB				5,61%	1,84	13,47	6,71%	1,51	9,92
SO - Financiën				2,69%	2,1	4,81	4,94%	1,59	-
SO - ICT				2,49%	2,07	-	8,79%	1,43	16,91
CvB	0,67%	0,5	-	0,67%	0,5	-	3,58%	0,17	-
HRM en OR							7,12%	1,27	21,48
HRM				7,78%	1,88	38,81	8,17%	1,42	22,18

* De cijfers over 2011 en 2012 zijn inclusief Pabo Thomas More Rotterdam

Beoordeling en ontwikkelen

Volgens de Regeling gesprekscyclus functioneren en beoordelen is binnen Hogeschool Leiden een viertal scores voor de beoordeling mogelijk: A voor uitstekend functioneren, B voor goed functioneren, C voor zwak voldoende functioneren en D voor onvoldoende functioneren. Volgens artikel 4, lid 7 van de Regeling gesprekscyclus, kan de leidinggevende slecht eenmaal een totaalscore 'zwak voldoende' toekennen. Het jaar daarna dient de totaalscore uit te komen op 'goed' of 'onvoldoende'.

In tabel 16 is aangegeven welke beoordelingen in de zomer van 2013 zijn gegeven. Niet alle medewerkers zijn beoordeeld; medewerkers die na 1 april in dienst zijn gekomen en medewerkers die op of voor 1 augustus uit dienst zijn gegaan worden in de meeste gevallen niet beoordeeld. Daarnaast worden student-assistenten niet beoordeeld.

Tabel 16 Beoordelingen augustus

Beoordeling augustus	2011	2012	2013
A - Uitstekend	51 (8%)	49 (7%)	69 (9%)
B - Goed	578 (87%)	603 (88%)	650 (86%)
C - (Zwak) Voldoende	30 (4%)	27 (4%)	30 (4%)
D - Onvoldoende	7 (1%)	10 (1%)	7 (1%)
Totaal	666	689	756

In het kader van de gewenste kwaliteitscultuur en het belang van de dialoog in relatie tot professionalisering en innovatie zijn de gegeven beoordelingen een bron van aandacht. 95% van de medewerkers scoort nu 3 jaar achtereen een score B of A. Dat is een verrassend hoog percentage. Dit roept vragen op over de bruikbaarheid van de huidige gesprekken voor de professionalisering van medewerkers. Binnen het professionaliseringskader en het HRM-model vinden wij het belangrijk dat mensen feedback krijgen op hun functioneren en daarmee de mogelijkheid krijgen om daaraan te werken aan het functioneren. Feedback is een kans voor de medewerker om te werken aan zijn duurzame inzetbaarheid. Het is ook voor de hogeschool van belang dat mensen continu werken aan hun functioneren met het oog op 'Talent voor Talent'. De score 'zwak voldoende' kan hierin een belangrijke, constructieve rol spelen. Waarom wordt die zo weinig gegeven? Een mogelijke verklaring is dat de focus van de gesprekscyclus teveel is komen te liggen op beoordelen in plaats van ontwikkelen. Dat dit zo is, blijkt met zoveel woorden uit hierboven aangehaalde artikel 4, lid 7. Waarom kan een leidinggevende niet twee keer een 'zwak voldoende' geven? Waarom leidt een 'zwak voldoende' per definitie tot een keuze in het volgende formele gesprek tussen wel of geen salarisverhoging?

In 2014 starten we het gesprek binnen de organisatie over de Regeling gesprekscyclus. We streven naar een cultuur waarin het krijgen van 'zwak voldoende' niet volledig gezien moet worden als een negatieve kwalificatie. Het moet, waardenvrij, beschouwd worden als de objectieve constatering dat het gewenste niveau nog niet is bereikt. Dat is geen verwijt over de inzet en betrokkenheid van een medewerker. Het moet mogelijk zijn om meerdere malen een 'zwak voldoende' te krijgen en tegelijkertijd de reguliere salarisverhoging.

Personeelsregelingen

In 2013 is van de regelingen voor woon-werkverkeer, betaald ouderschapsverlof en SOP aanzienlijk meer gebruik gemaakt ten opzichte van 2012. Hogeschool Leiden heeft aan de SOP-regeling ruim € 56.000,- meer uitgegeven. De dalende lijn in de deelname aan de levensloopregeling zet zich in 2013 voort. Deze regeling is voor een groot aantal deelnemers in 2013 komen te vervallen en bestaat alleen nog voor deelnemers die reeds een groot bedrag hebben gespaard voor levensloop.

Tabel 17 Personeelsregelingen

Omschrijving	2012		2013	
	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag
Arbeidsmarkttoelage	17	47.805,22	17	54.393,76
Levensloop	14	47.468,00	12	37.517,00
Woon-werkverkeer		651.109,01		721.571,64
NS-regeling	65		79	
Fiets-regeling	103		115	
Betaald ouderschapsverlof	70		87	
sop - aantal deelnemers	61		69	
sop - totale kosten		581.043,10		643.788,61
sop - kosten werknemer		148.580,59		155.246,43
sop - kosten werkgever		432.462,51		488.542,18
jubilea 25 jaar	12	25.930,00	8	16.630,00
jubilea 40 jaar	5	22.640,00	6	28.380,00
totale kosten jubilea		48.570,00		45.010,00

FINANCIEEL VERSLAG

Stichting Hogeschool Leiden kent geen winstoogmerk. De hogeschool streeft ernaar de baten en lasten op middellange termijn neutraal te laten verlopen.

Planning & Control cyclus

De kwaliteitszorgcyclus is geïntegreerd in de centrale Planning & Control-cyclus, om integraal zicht te hebben en te sturen op de prestaties van de hogeschool en de kwaliteit van het onderwijs en ondersteunende processen.

Vanuit het instellingsplan hebben de clusterdirecteuren in 2012 een tweejarig businessplan geschreven, waarin zij een vertaling hebben gemaakt van de ambities en doelstellingen uit het instellingsplan naar het eigen cluster. De prestatieafspraken zijn hierin tevens meegenomen. De wijze waarop deze ambities, doelstellingen en prestatieafspraken worden gerealiseerd, wordt beschreven in het jaarlijks opgestelde managementcontract. Om te borgen dat deze acties worden uitgevoerd, zijn de onderdelen opgenomen in de jaarkalender P&C-cyclus.

De businessplannen voor de jaren 2013-2014 en het managementcontract voor 2013, waarin integratie van de kwaliteitscyclus heeft plaatsgevonden, zijn op bovenstaande wijze tot stand gekomen.

Per jaar vinden vijf gesprekken plaats per cluster of ondersteunende afdeling met het College van Bestuur. Per trimester wordt de status van het managementcontract besproken. Daarnaast vindt in de zomermaanden een gesprek plaats over de voortgang van de prestatieafspraken en in het najaar het begrotingsgesprek. Onderdeel van deze gesprekken is ook de stand van zaken voor subsidies en de contractactiviteiten.

Informatiemanagement

Hogeschool Leiden heeft haar informatiebeleidsplan op punten aangepast aan het actuele instellingsplan en de nieuwe onderwijsvisie. De hogeschool heeft negen beleidsprincipes opgesteld die kadergevend zijn voor de bijdrage die informatiemanagement levert aan het realiseren van de doelen uit instellingsplan en onderwijsvisie. Er is een governancestructuur bestaande uit een Strategy Board (strategisch), informatieadviseurs (tactisch) en informatiecoördinatoren (operationeel). In deze opzet bepalen vertegenwoordigers van de onderwijsorganisatie mede de prioriteiten en inrichting van de informatievoorziening en ICT. De implementatie van het meerjarenplan van projectportfolio is gecontinueerd en wordt met inzet van de governance-gremia continu bijgesteld vanuit de actuele behoefte.

Hogeschoolbrede projecten

Voor 2013 is € 2,3mln begroot voor hogeschoolbrede exploitatieprojecten. De aanvraag voor projecten is groter dan de beschikbare financiële ruimte. De hogeschool heeft op basis van prioriteiten invulling gegeven aan de projectkalender voor 2013. Daarnaast moest het aantal projecten passen bij de capaciteit die de hogeschool hiervoor beschikbaar heeft. Onderdelen van de hogeschoolbrede projectenportfolio zijn gerelateerd aan informatiemanagement, ICT, huisvesting en onderwijs.

In 2013 waren de volgende projecten onderdeel van de hogeschoolbrede projecten:

- intranet hogeschool;
- programma roosteren;
- taaktoedelingstool;
- herinrichting intranet;
- weblecturing;
- aanpassingen Blackboard voor het onderwijs, die is opgenomen in de nieuwe elektronische leeromgeving;
- huisvesting, onder meer voor de integratie Helicon-opleidingen en de herinrichting van de labzalen;
- desktop deployment;
- upgrade WIFI.

De totale exploitatiekosten van deze projecten voor 2013 zijn € 2,2mln.

Treasurystatuut

In het treasurystatuut zijn de beleidsmatige uitgangspunten, doeleinden en de organisatorische en financiële kaders van het treasurybeleid beschreven. Het treasurystatuut wordt uitgevoerd rekening houdend met de eisen, zoals genoemd in de regeling beleggen en belenen door instellingen voor onderwijs en onderzoek 2010 van het Ministerie van OCW.

Het treasurybeleid van Hogeschool Leiden is risicomijdend en volgt ten aanzien van het aangaan van renterisico's een conservatief beleid. De hogeschool streeft naar vast rentende leningen.

De huidige variabel rentende lening is afgedekt met een rente-instrument. Er is daarbij sprake van een hedgerelatie waarbij de kritische kenmerken van het instrument en die van de afgedekte positie zoveel als mogelijk aan elkaar gelijk zijn. Het renterisico's is daarmee zoveel mogelijk afgedekt.

In 2013 zijn de volgende concrete punten gerealiseerd:

- Eind 2012 zijn twee door het Waarborgfonds HBO geborgde leningen van ING afgelost vanwege de voorgenomen beëindiging van het Waarborgfonds.
- Per 1 juli 2013 heeft de hogeschool schatkistbankieren geïmplementeerd. Het schatkistbankieren wordt gefaciliteerd door het Ministerie van Financiën (officiële naam: Geïntegreerd Middelenbeheer). Hierdoor worden vanaf deze datum alle publieke middelen van de hogeschool aangehouden bij de schatkist.
- De Hogeschool heeft in 2013 de financieringsvorm aangepast. De in 2008 bij ING afgesloten rekening-courant-kredietfaciliteit (ter financiering van de nieuwbouw) is per 1 juli 2013 omgezet in een vergelijkbare langlopende lening bij de schatkist met een variabele basisrente en een vaststaand kredietopslag percentage van 0,100%.

- Door toepassing van aanvullende liquiditeitsopslagen op de kredietfaciliteit door de ING werd een belangrijk doel van de hogeschool, zekerheid over de totale rentelasten voor de periode van de lening (tot 2038) niet meer gerealiseerd. Door de omzetting naar een langlopende lening bij de schatkist heeft de hogeschool weer zekerheid over de totale rentelasten. Bij de schatkist is geen sprake van liquiditeitsopslagen en kan de kredietopslag ook niet tussentijds gewijzigd worden. De nieuwe lening bij de schatkist is vervolgens gekoppeld aan de bestaande renteswap met ING om zekerheid over de totale rentelasten te kunnen borgen. Dit laatste was mogelijk, omdat de nieuwe lening op belangrijke punten gelijk is aan de oorspronkelijke ING-kredietfaciliteit. De hedgerelatie is niet doorbroken en de grondslag voor de waardering (kostprijs-hedge accounting) blijft ongewijzigd. In de aangepaste afspraken met ING is het recht van de bank om additionele zekerheden te kunnen eisen (bijvoorbeeld een zogenaamde 'margin call') komen te vervallen.
- Het SEPA implementatie traject is in 2013 opgestart en uitgevoerd.

De niet-directe benodigde private liquide middelen zijn geplaatst op spaarrekeningen die vrij opneembaar zijn. De private saldi op rekening-courantrekeningen zijn eveneens vrij opneembaar.

Declaraties College van Bestuur

De hogeschool heeft voor het College van Bestuur een door de Raad van Toezicht vastgesteld declaratiereglement. Het College van Bestuur hanteert een terughoudend beleid met betrekking tot onkosten. Het bestuur ontvangt maandelijks een onkostenvergoeding van € 160.

Het College van Bestuur heeft beschikking over een lease-auto. De totale kosten in 2013 voor de lease-auto's waren voor de voorzitter € 24.982 en voor het lid € 22.163.

Declaraties 2013

x € 1	Voorzitter CvB	Lid CvB	Totaal
Representatie	564	2.067	2.631
Reis- en verblijf	103	1.081	1.184
Overig	87	100	187
Totaal	754	3.248	4.003

Declaraties 2012

x € 1	Voorzitter CvB	Lid CvB	Totaal
Representatie	172	1.700	1.871
Reis- en verblijf	135	134	270
Overig	89	207	296
Totaal	396	2.041	2.437

Toelichting op het resultaat 2013

Staat van baten en lasten over 2013 en de vergelijkende cijfers 2012
(bedragen x € 1.000)

3	Baten	Begroting		
		2013	2013	2012
3.1	Rijksbijdragen OCW	53.190	51.262	50.397
3.2	Overige overheidsbijdragen en –subsidies	684	51	648
3.3	College-, cursus-, les- en examengelden	15.467	15.298	14.466
3.4	Baten werk in opdracht van derden	3.784	3.590	4.165
3.5	Overige baten	1.644	641	1.157
	Totaal baten	74.768	70.842	70.833
4	Lasten			
4.1	Personeelslasten	54.653	53.300	54.129
4.2	Afschrijvingen	4.494	4.234	3.868
4.3	Huisvestingslasten	3.066	3.547	3.239
4.4	Overige lasten	8.175	10.465	9.138
	Totaal lasten	70.388	71.546	70.374
	Saldo baten en lasten	4.381	-704	459
5	Financiële baten en lasten	-1.064	-1.228	-1.272
	Totaal resultaat	3.317	-1.932	-813

Resultaat

Het exploitatieresultaat over 2013 bedraagt € 3,3mln positief en is € 5,2mln hoger dan begroot.
Het resultaat 2013 is € 4,1mln hoger dan het resultaat van 2012.

Het positieve verschil van € 5,2mln tussen het werkelijk en het begrote resultaat wordt als volgt verklaard:

- De Rijksbijdrage en de overige overheidsbijdragen zijn per saldo € 2,6mln hoger dan begroot. De bijdrage voor het Centre of Expertise Genomics is niet expliciet meegenomen in de begroting en een groot deel van de besteding van deze gelden is voor € 900.000 via de bestemmingsreserve doorgeschoven naar 2014. Verder is het macrobudget van de Rijksbijdrage toegenomen door politieke besluitvorming en door verschuivingen van deelbudgetten van Ministerie OCW. Van de overige overheidsbijdragen zijn de lerarenbeurzen hoger dan begroot.
- De overige baten zijn € 1mln hoger dan begroot waaronder een incidentele bate van € 0,4mln door opheffing van het Waarborgfonds, extra baten voor minoren van € 0,2mln en een niet-begrote incassoovergoeding van € 0,1mln.
- De collegegelden zijn toegenomen met € 0,2mln door een hoger aantal betalende studenten dan begroot.
- De kosten zijn mede door lagere huisvestingskosten en lagere administratiekosten €1,2mln lager dan begroot. De huisvestingskosten zijn mede lager door lagere kosten voor integratie van de Helicon-opleidingen.
- De financiële lasten zijn € 0,2mln lager dan begroot mede door vervroegde aflossing van de langlopende leningen.

De hogeschool heeft meer activiteiten uitgevoerd dan was opgenomen in de begroting. De contractactiviteiten en de activiteiten gefinancierd door subsidies zijn kostendekkend en conservatief begroot. De baten en kosten zijn circa € 0,8mln hoger dan begroot.

Het resultaat is in 2013 € 4,1mln hoger dan in 2012. De stijging van het aantal studenten en een afnemend t-2-effect van de Rijksbijdrage zorgen voor deze stijging.

Het positief resultaat 2013 wordt volgens de aangepaste planning grotendeels besteed in 2014 aan onder meer ICT-projecten en het voorspelde resultaat 2014 is in de actuele prognose meerjarenbegroting gedaald naar € -1,4mln.

Baten

De totale baten zijn € 3,9mln hoger dan begroot. De toename van de Rijksbijdrage en de overige overheidsbijdragen zijn € 2,6mln. Het macrobudget van de Rijksbijdrage is toegenomen door politieke besluitvorming en door verschuivingen van deelbudgetten van het Ministerie van OCW. De gelden voor de Centre of Expertise Genomics zijn niet expliciet begroot en een substantieel deel van de besteding van deze gelden, € 900.000 is doorgeschoven naar 2014. In 2013 is de organisatie- en governancestructuur van het Centre ontwikkeld met een laag uitgavenpatroon. Verder zijn de lerarenbeurzen hoger dan begroot. Op begrotingsmoment is het aantal goedgekeurde aanvragen nog niet volledig bekend. De collegegelden zijn € 170.000 hoger dan begroot door een hogere instroom van betalende studenten.

Het aantal ingeschreven studenten en het aantal bekostigde studenten is de afgelopen jaren als volgt gemuteerd:

	Aantal ingeschreven studenten	% Groei	Aantal bekostigde studenten (T-2)	% Groei
2012	8.585 (2011-2012)	9,1%	6.720	8,4%
2013	9.072 (2012-2013)	5,7%	7.327	9,0%
2014	8.880 (2013-2014)	-2,1%	7.175	-2,1%

De aantallen van 2013 zijn inclusief de studenten van de voormalige Stichting Helicon en de aantallen van 2014 zijn exclusief het aantal Pabo studenten van de Thomas More Hogeschool. Deze pabo-opleidingen van de locatie Rotterdam zijn per 1 januari 2014 zelfstandig verder gegaan als de Thomas More Hogeschool. In verband met de t-2-systematiek ontvangt de hogeschool voor deze studenten bekostiging 2014 en inclusief deze groep is het aantal bekostigde inschrijvingen in 2014 (gebaseerd op 2012; t-2) 7.580 studenten.

De baten werk in opdracht van derden zijn met name door de contractactiviteiten € 200.000 hoger dan begroot. De contractactiviteiten zijn conservatief begroot. De overige baten zijn € 1mln hoger dan begroot. Door het opheffen van het Waarborgfonds is er een incidentele bate door terugstorting van het garantievermogen van € 408.000.

Overige extra baten:

- € 210.000, doordat studenten van andere hogescholen in Leiden een minor volgen;
- € 130.000 van incassovergoeding;
- € 200.000 van bijdragen van studenten voor onder meer excursies, introductie-activiteiten;
- € 50.000 van detachering personeel.

De baten 2013 zijn € 3,9mln hoger dan in 2012. Mede door de groei van het aantal studenten zijn de rijksbijdragen en de collegegeldbaten respectievelijk € 2,8mln en € 1mln hoger dan in 2012.

Lasten

De totale lasten zijn € 1,2mln lager dan begroot. Als we rekening houden met niet-begrote kosten van contractonderwijs en subsidies van circa € 0,8mln die gecompenseerd worden door niet-begrote baten, zijn de kosten ongeveer € 2,0mln lager dan begroot.

De hogere personeelslasten van € 1,3mln ten opzichte van de begroting komen door enerzijds de eerder genoemde niet-begrote personeelskosten van contractonderwijs en subsidie en anderzijds is het een gevolg van een verschuiving van kosten ten opzichte van de begroting. Met name ICT-vacatures en ICT-gerelateerde projecten zijn ingevuld door tijdelijk personeel. De ICT-projecten zijn begroot binnen de overige lasten, waardoor er een verschuiving ten opzichte van de begroting heeft plaatsgevonden tussen overige lasten en personeelslasten. Daarnaast zijn door wijzigingen en arbeidsongeschiktheid bij de afdeling Financiën, Control en HRM externe medewerkers aangesteld.

De afschrijvingen zijn € 260.000 hoger dan begroot door een impairment van het gebouw te Zeist. De opleidingen Helicon zijn in 2013 verhuisd van Zeist naar Leiden.

De huisvestingslasten zijn € 481.000 lager doordat begrote huisvestingskosten voor de integratie van de opleidingen van de voormalige Stichting Helicon circa € 300.000 lager zijn dan begroot en door een teruggave OZB van € 157.000.

De overige lasten zijn rekening houdend met bovenstaande verschuiving naar de personeelslasten € 900.000 lager dan begroot. De administratiekosten zijn € 300.000 en de bijdragen voor derden € 270.000 lager dan begroot.

De totale lasten van 2013 zijn in totaal vergelijkbaar met 2012. De personeelskosten zijn € 530.000 hoger door een verdere stijging van de formatie door een stijging van het aantal studenten. De materiële kosten zijn € 510.000 gedaald door enkele incidentele voordelen zoals lagere onderhoudskosten en een teruggave OZB in 2013.

Financiële baten en lasten

Door een effectief beheer van liquide middelen zijn de rentebaten hoger dan begroot (€ 75.000). De rentelasten zijn lager dan begroot (€ 90.000) door vervroegde aflossing van langlopende leningen.

Investerings

De totale investeringen bedragen € 3,5mln: verbouwingen € 1,7mln, inventaris en apparatuur € 1,5mln en € 0,3mln in software. De investeringen zijn voor een deel gerelateerd aan de integratie van de Helicon-opleidingen.

Kasstroomoverzicht over 2013 en vergelijkende cijfers 2012

(bedragen x € 1.000)

	2013	2012
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	4.592	5.514
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-3.540	-1.199
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-760	-6.044
Mutatie geldmiddelen	292	-1.729

De liquide middelen zijn met € 0,3mln toegenomen naar € 11,6mln. Dit komt met name door het positieve resultaat van 2013. Aflossing van de kredietfaciliteit tot 1 juli en de lening heeft plaatsgevonden conform aflossingsschema. De kasstroom uit operationele activiteiten van € 4,6mln is € 0,9mln lager dan vorig jaar mede door het hoger resultaat en de afwaardering van materiële activa.

Private activiteiten

De bestemmingsreserve (privaat) voor tweede- en derdegeldstroomactiviteiten is toegenomen met € 507.000 met name vanwege het positieve resultaat van cluster Zorg van € 314.000. Het resultaat is toegevoegd aan de private bestemmingsreserves.

De hogeschool onttrekt geen gelden uit de rijksbijdrage voor private activiteiten.

	2013	2012	2011
Solvabiliteit	49%	45%	43%
(eigen vermogen/totaal vermogen)			
Weerstandvermogen	68%	65%	58%
(eigen vermogen/rijksbijdrage en collegegelden)			
Liquiditeit	0,8	0,6	0,8
(vlottende activa/vlottende passiva)			

De financiële positie van Hogeschool Leiden is solide en daarbij is de liquiditeitspositie voldoende. De gehanteerde streefwaarde voor de solvabiliteit conform het treasurystatuut bedraagt 35%-40%. Door een hoger resultaat dan begroot is de solvabiliteit gestegen naar 49%. Conform het treasurystatuut moet de solvabiliteit (eigen vermogen/ totale vermogen) minimaal 28% te zijn. Het solvabiliteitspercentage, eigen vermogen plus voorzieningen gedeeld door het totale vermogen, is 50% (in 2012: 46%). Het Ministerie van Financiën (schatkistbankieren) en OCW hanteren dit tweede percentage en voor deze stakeholders geldt een signaliseringsgrens van 30%. De kortlopende schulden zijn afgenomen, waardoor de liquiditeit is gestegen van 0,6 naar 0,8. Eind 2012 is onder de kortlopende schulden een volledige en vervroegde aflossing van de BNG- lening van € 1mln opgenomen die in januari 2013 is afgelost. Verder zijn de vooruit ontvangen collegegelden met € 1,2mln afgenomen door een ander betalingsgedrag.

Begroting 2014

(bedragen x € 1.000)

	Begroting	Realisatie
	2014	2013
Baten		
Rijksbijdragen OCW en overheidssubsidies	53.005	53.874
Collegegelden	15.125	15.467
Baten werk i.o.v. Derden	3.232	3.784
Overige baten	709	1.644
Totaal baten	72.071	74.768
Lasten		
Personele lasten	51.415	54.653
Afschrijvingen	3.661	4.494
Overige instellingslasten	15.793	11.241
Totaal lasten	70.869	70.388
Saldo baten en lasten	1.202	4.381
Saldo financiële baten en lasten	-975	-1.064
Saldo baten en lasten	227	3.317

Vanaf 2014 gaat de pabo-opleiding in Rotterdam zelfstandig verder als Thomas More Hogeschool. De rijksbijdrage, de collegegelden en de personeelskosten zijn mede daardoor lager dan in 2013. Verder zijn de contractactiviteiten en de subsidies conservatief begroot. Net zoals in de voorgaande jaren is het streven zoveel mogelijk financiële middelen aan het onderwijs toe te kennen. De toedeling aan de onderwijsclusters op basis van het interne allocatiemodel (aantal bekostigde studenten, graden en studentengroei), stijgt met 15% (2013: toename van 4,5%), terwijl de kosten voor de ondersteunende diensten en de stafdiensten (CvB, BOOSA, HRM, Financiën) met 1,0% toenemen (2013: afname van 2,4%).

Notitie helderheid

In de notitie helderheid van Ministerie van OCW wordt een aantal punten geformuleerd, waarover in het jaarverslag gerapporteerd moet worden:

- Hogeschool Leiden besteedde, conform voorgaande jaren, geen delen van onderwijsprogramma's uit.
- Daarnaast zijn er in 2013 geen gelden onttrokken uit de rijksbijdrage voor private activiteiten.
- Hogeschool Leiden heeft een profileringsfonds dat in hoofdstuk 'Talenten ontwikkelen' wordt toegelicht.
- Er zijn geen personeelsleden ingeschreven voor initiële opleidingen.
- Bekostiging van buitenlandse studenten vindt niet plaats.
- Er zijn geen maatwerktrajecten, zoals bedoeld in de notitie helderheid.

Continuïteitsparagraaf

De hogeschool staat in de komende jaren zoals verwoord in het instellingsplan voor een dubbele opdracht: stabilisatie in combinatie met groei. Enerzijds geen verdere groei van het aantal studenten en anderzijds wel groeien in kwaliteit. De organisatie wil groeien in het vermogen het talent van de studenten maximaal te ontwikkelen.

A1 Kengetallen

Passend bij dit beleid is voor verschillende opleidingen een numerus fixus ingevoerd en de meerjarenbegroting is uitgaande van de instroom van 2013 gebaseerd op een stabiele instroom van studenten. De toename van de instroom in de afgelopen jaren zorgt tot en met 2015 voor een lichte groei van het totaal aantal studenten. Ook de formatie stijgt licht in het verlengde van de stijging van het aantal studenten. De interne formatie 2014 voor ondersteunend beheerspersoneel (obp) stijgt in onderstaand overzicht ten opzichte van 2013. In 2013 zijn obp vacatures tijdelijk ingevuld met externen. De planning voor 2014 is dat voor deze vacatures, in overeenstemming met de planning 2013, medewerkers aangenomen zullen worden.

Aantal studenten, peildatum 1 oktober	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ingeschreven studenten	8.880	8.940	8.978	8.974	8.979	8.977
bekostigde studenten	7.263	7.312	7.343	7.340	7.344	7.342
Formatie (gemiddelde per jaar)						
onderwijzend personeel (op)	425,56	422,79	427,05	428,12	425,61	425,74
ondersteunend beheerspersoneel (obp)	257,42	264,86	266,46	267,16	266,77	266,85
Totale formatie	682,98	687,65	693,51	695,29	692,38	692,59
ratio op/obp	1,65	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60

De hogeschool heeft in en rond het gebouw aan Zernikedreef 11 een uitstekende campus. De kwaliteit van de huisvesting, faciliteiten en diensten is goed en deze voldoen aan de actuele wensen. Het gebouw is in eigendom en is gefinancierd met een langlopende lening. In verband met de groei zijn er enkele ruimtes in de directe omgeving gehuurd. In de komende jaren zijn er geen concrete substantiële investeringsplannen, buiten de reguliere aanpassingen, gepland in het gebouw Zernikedreef 11.

De hogeschool is vanaf 1 januari 2013 gefuseerd met Hogeschool Helicon. De voormalige Helicon-opleidingen zijn in 2013 verhuisd van Zeist naar Leiden. Het gebouw in Zeist is in eigendom en wordt voor de korte termijn verhuurd en op lange termijn verkocht. Het onderwijs van de overige Helicon-opleidingen uit Den Haag wordt vanaf medio 2014 verzorgd in Leiden. Het gebouw in Den Haag is een huurpand. De noodzakelijke investeringen om de integratie van de Helicon-opleidingen in de campus van Leiden te kunnen integreren, zijn in 2013 gerealiseerd en worden in 2014 afgerond. Vanaf 1 januari 2014 gaan de Pabo Thomas More-opleidingen in Rotterdam zelfstandig verder als Thomas More Hogeschool. Het gebouw wordt bij deze overdracht eigendom van de Thomas More Hogeschool. De desinvestering is als onderdeel van de volledige transactie verwerkt in 2014. In het instellingsplan heeft de hogeschool aangegeven extra te gaan investeren, passend bij de eerder genoemde kwaliteitsverbetering, in een digitale leer- en werkomgeving en in de informatievoorziening.

Het Eigen Vermogen blijft in de komende jaren vrijwel op hetzelfde niveau. De geplande mutaties zijn gerelateerd aan de gevormde bestemmingsreserve 2013 een bestedingen vanuit de Algemene Reserve. De bestedingen vanuit de bestemmingsreserve betreft in 2014 de desinvestering van het gebouw in Rotterdam in verband met de overdracht van de pabo-opleidingen en in 2017 de besteding van de gelden van het Centre of Expertise Genomics, waarvan de activiteiten naar achteren zijn verschoven. In 2014 wordt vanuit de Algemene Reserve extra geïnvesteerd in ICT projecten die hieronder worden beschreven.

De hogeschool verwacht gekoppeld aan het personeelsbeleid en de lichte groei van het aantal studenten per saldo geen toe- of afname van de personeelsvoorzieningen. Het Vreemd Vermogen daalt door de jaarlijkse aflossing op de langlopende lening behorend bij het gebouw waardoor solvabiliteit ondanks de extra investeringen 49% blijft. Het Eigen Vermogen is vastgelegd in materiële activa. De hogeschool vindt het percentage te hoog en zal in het komende jaar extra investeringen doen in ICT.

A2 Meerjarenbegroting

(bedragen x € 1.000)

BALANS per 31 december	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ACTIVA						
<i>Vaste Activa</i>						
Immateriële activa	296	256	182	100	100	100
Materiële activa	60.102	59.496	58.267	56.864	55.221	53.150
<i>Totaal Vaste Activa</i>	<i>60.398</i>	<i>59.752</i>	<i>58.449</i>	<i>56.964</i>	<i>55.321</i>	<i>53.250</i>
<i>Totaal Vlottende Activa</i>	<i>14.080</i>	<i>13.658</i>	<i>13.732</i>	<i>14.658</i>	<i>14.895</i>	<i>16.254</i>
Totaal Activa	74.478	73.410	72.181	71.622	70.215	69.504
Passiva						
<i>Eigen Vermogen</i>						
Algemene reserve	33.031	32.248	32.272	32.309	32.270	32.239
Wettelijke reserve	296	256	182	100	100	100
Bestemmingsreserve publiek	1.509	869	869	869	0	0
Bestemmingsreserve privaat	1.675	1.727	1.779	1.830	1.882	1.934
<i>Totaal Eigen Vermogen</i>	<i>36.511</i>	<i>35.099</i>	<i>35.102</i>	<i>35.108</i>	<i>34.252</i>	<i>34.273</i>
<i>Vreemd Vermogen</i>						
Voorzieningen	970	970	970	970	970	970
Langlopende schulden	19.000	18.240	17.480	16.720	15.960	15.200
Kortlopende schulden	17.997	19.101	18.629	18.824	19.033	19.061
<i>Totaal Vreemd Vermogen</i>	<i>37.967</i>	<i>38.311</i>	<i>37.079</i>	<i>36.514</i>	<i>35.963</i>	<i>35.231</i>
Totaal Passiva	74.478	73.410	72.181	71.622	70.215	69.504
solvabiliteit (EV / TV)	49%	48%	49%	49%	49%	49%

In overeenstemming met stabilisatiedoelstellingen geeft de meerjarenexploitatiebegroting voor de reguliere activiteiten een rustig beeld. In de afgelopen jaren heeft de hogeschool door de groei van het aantal studenten negatieve resultaten begroot en gerealiseerd. In de komende jaren wordt er voor de reguliere activiteiten een laag positief resultaat voorspeld. De negatieve resultaten in 2014 en 2017 komen voort uit bestedingen van de in 2013 gevormde bestemmingsreserve en een deel van de algemene reserve. In 2014 is er een besteding vanuit de bestemmingsreserve van € 0,6mln voor de afwaardering van het gebouw dat overgedragen is aan de Thomas More Hogeschool (zie toelichting balans) en wordt het gebouw in Rotterdam overgedragen aan de nieuwe hogeschool. De algemene reserve stijgt in 2013 met € 1,3mln waarvan de hogeschool in 2014 € 1mln wil gaan besteden aan plannen die de ICT-omgeving op een hoger niveau brengen en weinig effect hebben op de hoogte van de reguliere exploitatiekosten in de jaren erna. De hogeschool heeft op korte termijn deze gelden niet nodig om de vermogenspositie te versterken en wil deze gelden direct inzetten voor het onderwijs. De besteding is via de algemene reserve grotendeels doorgeschoven naar 2014. De solvabiliteit daalt na de inzet van de gelden van 49% naar 48%. De liquiditeitspositie blijft op voldoende niveau (daling van 0,8 naar 0,7).

De hogeschool heeft de volgende plannen:

- vervanging werkplekken in het kader van de transitie van de Mac omgeving naar de Windows omgeving met daaraan gekoppelde exploitatiekosten van € 200.000;
- het ontwikkelen van een taaktoedelingstool voor het onderwijs met een geplande extra besteding van € 100.000;
- een extra besteding van € 250.000 voor de vernieuwing van de website waardoor de informatievoorziening voor bestaande en potentiële studenten sterk verbeterd; een extra versterking van ICT in het Onderwijs van € 300.000;
- het implementeren van een CRM systeem ter verbetering van de communicatie met studenten met een besteding van € 150.000.

Het negatieve resultaat in 2017 heeft als oorzaak de besteding van de gereserveerde gelden van het Centre of Expertise Genomics. Dit is conform de planning. In 2015 daalt de Rijksbijdrage vergeleken met 2014 door het zelfstandig verder gaan van de Pabo Thomas More-opleidingen. De Rijksbijdrage daalt in 2017 na het beëindigen van de bijdrage van het Centre of Expertise Genomics. De collegegelden stijgen licht met name door een stijging van het wettelijke collegegeld. De 'baten werk in opdracht derden' en de 'overige baten' zijn in 2013 door enkele incidentele baten hoog en zijn voor de komende jaren conservatief begroot. De personeelskosten zijn vanaf 2015 lager door de hierboven genoemde verlaging van de Rijksbijdrage. In het kader van de professionalisering van de medewerkers gaat de hogeschool vanaf 2014, vergeleken met de voorgaande jaren, meer uitgegeven aan professionalisering.

De afschrijvingskosten zijn in 2013 en 2014 hoog door een afwaardering van het gebouw in Zeist in 2013 en een overdracht van het gebouw in Rotterdam aan de Thomas More Hogeschool. In de meerjaren stijgen de reguliere afschrijvingskosten door de geplande investeringen in de digitale leer- werkomgeving en de informatievoorziening. De huisvestingskosten en de overige lasten zijn vanaf 2014 in de meerjaren vrijwel op hetzelfde niveau.

Baten en Lasten overzicht

(bedragen x € 1.000)

BALANS per 31 december	2013	2014*	2015	2016	2017	2018
BATEN						
Rijksbijdragen OC&W	53.190	54.635	52.439	53.025	52.646	52.895
Overige overheidsbijdragen en subsidies	684	680	680	680	680	680
College-, cursus-, les en examengelden	15.467	15.125	16.381	16.610	16.795	16.986
Baten werk in opdracht van derden	3.784	2.810	2.940	2.940	2.745	2.745
Overige baten	1.644	1.072	1.412	1.320	1.626	2.132
Totaal baten	74.768	74.322	73.852	74.575	74.492	75.437
LASTEN						
Personeelslasten	54.653	58.045	56.324	56.865	57.527	57.178
Afschrijvingen	4.494	4.746	4.403	4.585	4.743	5.170
Huisvestinglasten	3.066	3.505	3.542	3.549	3.554	3.560
Overige lasten	8.175	8.410	8.593	8.622	8.616	8.641
Totaal lasten	70.388	74.706	72.862	73.621	74.440	74.550
Saldo baten en lasten	4.381	-384	990	953	51	888
Financiële baten en lasten	-1.064	-1.027	-987	-947	-907	-867
Totaal resultaat	3.317	-1.412	3	6	-856	21

*Voor het jaar 2014 is, conform de handreiking continuïteitsparagraaf van Ministerie van OCW, de actuele prognose opgenomen. De baten en kosten zijn vergeleken met de begroting 2014 gestegen door subsidietoekenningen en meer zekerheid ten aanzien van de omzet van de contractactiviteiten en de kosten zijn gestegen door de desinvestering van het gebouw in Rotterdam en de extra geplande uitgaven voor ICT projecten.

B1 Risicomanagement

Risicomanagement is een integraal onderdeel van de P&C-cyclus. Voor risicomanagement is een apart hoofdstuk opgenomen binnen de formele P&C-documenten zoals het businessplan, het managementcontract, de (meerjaren)begroting en de rapportages. De clusters en de ondersteunende afdelingen brengen de strategische risico's in beeld en hoe deze worden beheerst langs de volgende invalshoeken:

- primaire proces Onderwijs & Onderzoek;
- medewerkers/mens;
- kritische processen;
- wet- en regelgeving/compliance;
- omgeving.

Naast het opnemen van de onderkende risico's en beheersmaatregelen in de P&C-documenten wordt jaarlijks een separaat document gemaakt met daarin voor de hogeschool onderkende risico's en de daarbij behorende beheersmaatregelen.

B2 Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden

In 2013 heeft de hogeschool de volgende onzekerheden met een risico inschatting 'hoog' benoemd waarvan de punten 2 tot en met 6 ook voor de komende jaren als risico's gelden:

1. De overdracht van Pabo Thomas More

Als gevolg van het uitblijven van besluitvorming in de externe omgeving, heeft de overdracht van Pabo Thomas More vertraging opgelopen. Hierdoor zou een belangrijk strategisch en financieel risico met betrekking tot de exploitatie van de hogeschool hebben kunnen ontstaan. Om dit risico te verminderen is er in 2013 frequent overleg geweest met de stakeholders waaronder het Ministerie van OCW. Het resultaat van deze maatregelen is dat de overdracht van Pabo Thomas More per 1 januari 2014 is gerealiseerd.

2. De ontwikkeling van de studenteninstroom

Een forse groei of daling van het aantal studenten kan de gewenste stabilisatie-doelstelling in de weg staan. Een te forse groei zorgt voor een huisvestingsuitdaging en brengt mogelijk de kwaliteits- en rendementdoelstelling in gevaar. Een sterke daling van de studentenpopulatie zal een daling van de formatie betekenen die mogelijk niet tijdig wordt doorgevoerd. Het risico van een sterke stijging wordt voorkomen door het invoeren van een numerus fixus voor verschillende opleidingen, gerichte voorlichting aan de studenten en een intake-toets. De mogelijke nadelige gevolgen van een daling worden opgevangen door de flexibele personeelsformatie (externe en tijdelijke krachten). Van de interne formatie is 21% tijdelijk.

3. Kwalitatieve frictie personeel (verandervermogen)

De externe en interne omgeving is mede door de groei veranderd. De organisatie en de competenties van haar leden hebben zich nog onvoldoende aangepast om optimaal te kunnen reageren op externe en interne ontwikkelingen. Er zijn professionaliseringsplannen die moeten leiden tot een verhoging van de kwaliteit en het verandervermogen.

4. De goede werking van administratieve procedures

De betrouwbaarheid van managementinformatie moet verder verbeteren. Goede managementinformatie is in belangrijke mate afhankelijk van de kwaliteit van de onderliggende administratieve processen en systemen. De hogeschool heeft in het instellingsplan aangegeven het Management Informatie Dashboard (MID) in de komende jaren aan te passen en de kwaliteit van de daaraan gekoppelde administratieve processen te verbeteren. In 2013 is het MID uitgebreid en verbeterd en in het komende jaar wordt dit proces voortgezet.

5. Het HRM-beleid en de procedures rondom de personeelskosten

Kritische HRM-managementinformatie worden niet altijd tijdig verstrekt. De HRM-functie heeft zich wat betreft informatieverstrekking nog niet volledig aangepast aan de groei van de organisatie en de externe wensen zoals een actueel inzicht van de realisatie van de prestatieafspraken met het Ministerie van OCW.

De procedures en processen rondom de formatiegegevens, professionalisering en ziekteverlofregistratie worden verbeterd. In 2013 is er een nieuw salarissysteem ingevoerd en in 2014 worden de overige modules van het personeelsinformatiesysteem geïmplementeerd.

6. Archivering

Verschillende interne gebruikers moeten documenten die voor het onderwijsproces belangrijk zijn en gekoppeld zijn aan kwaliteitszorg continu kunnen opvragen. Verder wil de hogeschool graag kerndocumenten onafhankelijk toetsen op aanwezigheid en actualiteit. In 2013 is er ingezet op het ontwikkelen van een archiveringsbeleid. In 2014 wordt er een archiveringssysteem geïmplementeerd.

B3 Rapportage toezichthoudend orgaan

De beleidsstukken die van belang zijn met de daaraan gekoppelde risicoanalyse worden besproken met en voorgelegd aan de Raad van Toezicht. Het volledige verslag van de Raad van Toezicht staat in dit jaarverslag.

GEGEVENS ORGANISATIE

Instellingsgegevens

Hogeschool Leiden

Bezoekadres: Zernikedreef 11, 2333 CK Leiden
 Postadres: Postbus 382, 2300 AJ Leiden
 Telefoon: 071 – 5188800
 Fax: Leiden 071 – 5188801
 E-mail: infohl@hsleiden.nl
 Internet: www.hsleiden.nl

College van Bestuur

Voorzitter drs. Paul van Maanen
 Lid Agnita Mur
 Secretaris drs. Lisette van de Weijer
 Controller drs. Chris Blees

Directie (per 31 december 2012)

Directeur Educatie	drs. Robert Viëtor
Directeur Management en Bedrijf	Anke van Vuuren
Directeur Techniek	drs. John van der Willik
Directeur Social Work en Toegepaste Psychologie	Nico van Tol
Directeur Zorg	drs. Luciënne van Laar
Directeur Beleidsondersteuning en Strategisch Advies	ir. Annelies Opstraat
Directeur Serviceorganisatie	

Samenstelling Medezeggenschap

Sinds 1 september 2012 is er sprake van gedeelde medezeggenschap en is er een Ondernemingsraad en een Studentenraad.

Per 31 december 2013 had de Ondernemingsraad Hogeschool Leiden de volgende samenstelling:

Cock van Bruggen (docent Sociaal Pedagogische Hulpverlening)
 Michael Hoedjes (docent Kunstzinnige Therapie)
 Vincent Jongste (docent HBO-Rechten)
 Monique Klinkenberg (onderwijsassistent Opleiding tot Verpleegkundige)
 Aart van Wingerden (docent Opleiding tot Fysiotherapeut)
 Chantal Wirtz (projectleider BOOSA)

Per 31 december 2013 had de Studentenraad Hogeschool Leiden de volgende samenstelling:

Tim Edwards (Opleiding tot Verpleegkundige)
 Berbera Kool (Opleiding tot Verpleegkundige)
 Paul Lyczak (HBO-Rechten)
 Silviya Panteleeva (Toegepaste Psychologie)
 Victor Plat (Bio-Informatica)
 Iris Prummel (Toegepaste Psychologie)
 Lars van Rooijen (Opleiding tot Leraar Basisonderwijs)
 Sietske Roozing (Kunstzinnige Therapie)
 Rosemarijn Wassenaar (Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek)
 Jorike Wollrabe (Toegepaste Psychologie)
 Shaunie de Zanger (HBO-Rechten)

Opleidingen per 31 december 2013

Techniek

Bachelor

Bio-Informatica (Voltijd)
Biologie en Medisch laboratoriumonderzoek (Voltijd)
Chemie (Voltijd)
Informatica (Voltijd)

Zorg

Bachelor

Opleiding tot Verpleegkundige (Voltijd)
Opleiding tot Verpleegkundige (Duaal)
Opleiding tot Verpleegkundige (Deeltijd)*
Kunstzinnige Therapie (Voltijd)
Kunstzinnige Therapie (Deeltijd)*
Opleiding tot Fysiotherapeut (Voltijd)

Master

Advanced Nursing Practice (Duaal)
Fysiotherapie/Oefentherapie bij mensen met chronische ziekten*

Social Work en Toegepaste Psychologie

Bachelor

Maatschappelijk Werk en Dienstverlening (Voltijd)
Maatschappelijk Werk en Dienstverlening (Deeltijd)*
Sociaal Pedagogische Hulpverlening (Voltijd)
Sociaal Pedagogische Hulpverlening (Deeltijd)*
Cultureel Maatschappelijke Vorming (Voltijd)*
Toegepaste Psychologie (Voltijd)
Toegepaste Psychologie (Deeltijd)*
Toegepaste Psychologie (Duaal)

Master

Jeugdzorg

Educatie

Bachelor

Opleiding tot Leraar Basisonderwijs (voltijd)
Opleiding tot Leraar Basisonderwijs (deeltijd)
Academische opleiding leraar basisonderwijs (voltijd)
Lerarenopleiding Omgangskunde (voltijd)
Lerarenopleiding Omgangskunde (deeltijd)
Lerarenopleiding Gezondheidszorg en Welzijn (voltijd)
Lerarenopleiding Gezondheidszorg en Welzijn (deeltijd)
Docent Muziek (voltijd)
Docent Dans/Euritmie (voltijd)

Associate Degree

Lerarenopleiding Omgangskunde
Lerarenopleiding Gezondheidszorg en Welzijn

Management en Bedrijf

Bachelor

Communicatie (voltijd)

Commerciële Economie (voltijd)

HBO-Rechten (voltijd)

Sociaal-Juridische Dienstverlening (voltijd)

Human Resources Management (voltijd)

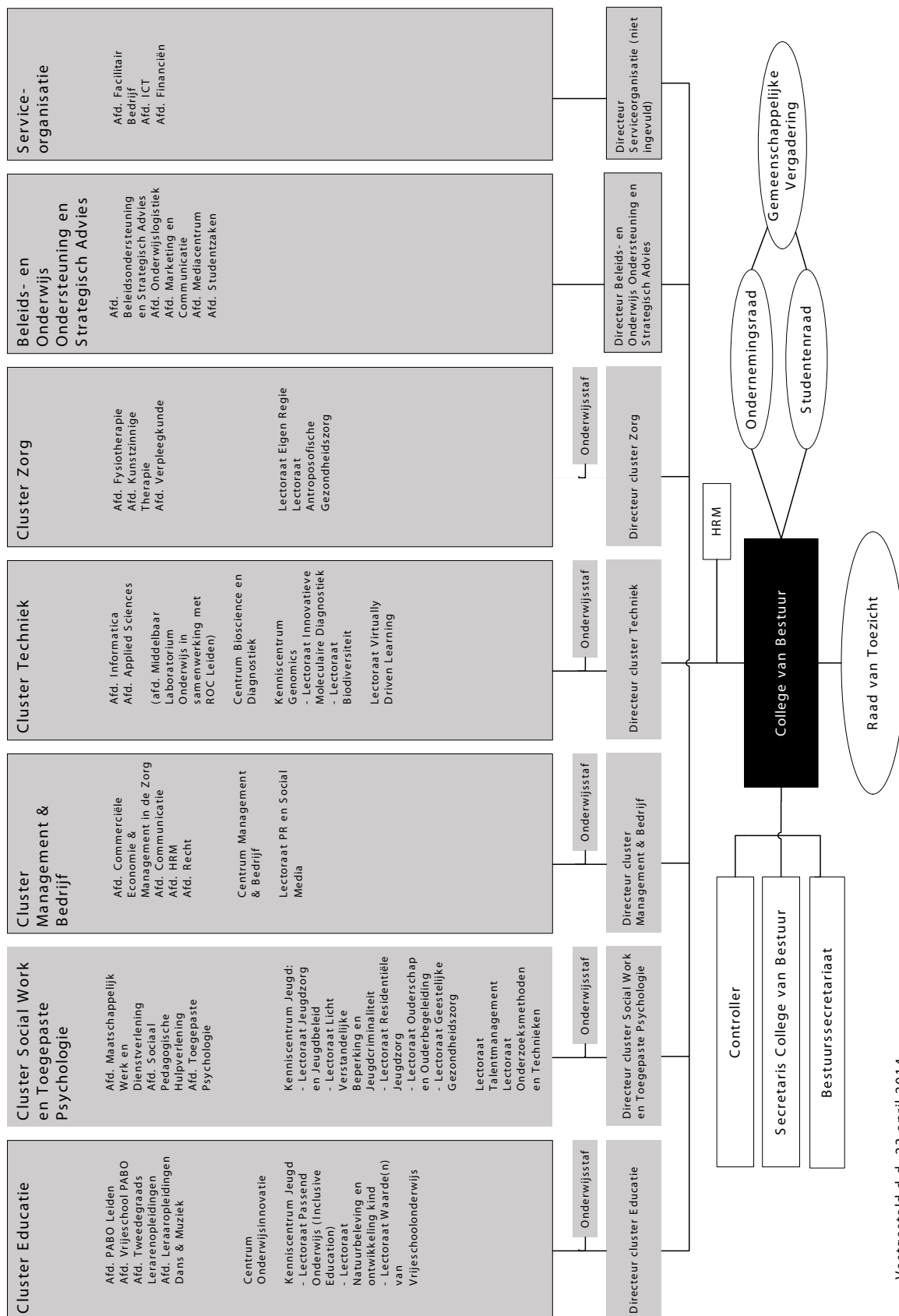
Management in de Zorg (dual)

Associate Degree

Management in de Zorg

* Opleiding wordt afgebouwd en heeft geen instroom meer.

ORGANISATIESCHEMA



Vastgesteld d.d. 23 april 2014

CIJFERMATIGE OVERZICHTEN STUDENTGEGEVENS

Aantal onderwijsvolgende* studenten Hogeschool Leiden – 1

Betreft totaal aantal ingeschreven studenten: aantal inschrijvingen per inschrijvingsjaar, waarbij de student actief is op 1 oktober, ongeacht de bekostigingsstatus.

N.B. Indien student zich op 2 opleidingen inschrijft zal deze voor beide opleidingen als inschrijving worden geteld.

Jaar	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13	13/14
Opleiding tot Leraar Basisonderwijs voltijd *	1015	947	888	959	1004	981
Opleiding tot Leraar Basisonderwijs deeltijd *	261	249	265	296	237	177
Academische Pabo		45	68	125	171	217
AD Leraar vo 2e gr Gezondheidszorg & Welzijn voltijd		1	5	3	4	4
AD Leraar vo 2e gr Gezondheidszorg & Welzijn deeltijd		7	7	10	6	3
Leraar vo 2e graad verzorging voltijd	6	10	8	14	16	34
Leraar vo 2e graad verzorging deeltijd	91	83	83	65	82	64
AD leraar vo 2e graad omgangskunde voltijd		1	1	6	7	10
AD leraar vo 2e graad omgangskunde deeltijd		6	7	14	10	10
Leraar vo 2e graad omgangskunde voltijd	13	32	55	75	63	73
Leraar vo 2e graad omgangskunde deeltijd	52	66	79	87	62	38
Leraar vo 2e graad omgangskunde dual	1					
Vrijeschool Pabo voltijd						161
Vrijeschool Pabo deeltijd						24
Docent Dans voltijd					36	29
Docent Dans deeltijd					10	10
Docent Muziek					11	13
Human Resource Management voltijd	121	137	172	213	209	268
Human Resource Management deeltijd	40	42	26	15	6	
Sociaal-Juridische Dienstverlening voltijd	132	182	221	264	266	283
Sociaal-Juridische Dienstverlening deeltijd	8	2	19	29	17	12
HBO-Rechten voltijd	437	497	563	706	777	707
HBO-Rechten deeltijd	57	91	67	68	43	34
Commerciële Economie voltijd	271	298	326	365	464	467
Communicatie voltijd	231	254	338	382	423	470
Management in de Zorg deeltijd	50	34	31	20	11	6
Management in de Zorg dual			3	15	24	26
AD Management in de Zorg deeltijd	100	98	74	39	32	27
AD Management in de Zorg dual			41	64	71	56
Biologie en Medisch laboratoriumonderzoek voltijd	438	478	482	522	573	597
Chemie voltijd	261	287	292	306	309	363
Informatica voltijd	241	280	338	380	449	522
Informatica dual	13	9	20	18	13	9
Bio-Informatica voltijd	83	111	118	95	108	163
Opleiding tot Verpleegkundige voltijd	363	348	401	416	511	658
Opleiding tot Verpleegkundige deeltijd	134	117	94	85	47	19
Opleiding tot Verpleegkundige dual	170	144	119	98	74	83
Advanced Nursing Practice dual	49	49	61	66	72	80
Opleiding tot Fysiotherapeut voltijd	451	484	485	529	523	544
Kunstzinnige Therapie voltijd	247	242	254	268	255	309
Kunstzinnige Therapie deeltijd	163	194	109	94	61	32
Toegepaste Psychologie voltijd	447	524	643	740	746	698
Toegepaste Psychologie deeltijd		68	83	83	84	51
Culturele en Maatschappelijke Vorming voltijd	94	85	88	43	22	11
Maatschappelijk Werk en Dienstverlening voltijd	235	226	294	344	364	442
Maatschappelijk Werk en Dienstverlening deeltijd	47	51	49	55	37	26
Sociaal Pedagogische Hulpverlening voltijd	404	429	453	493	561	545
Sociaal Pedagogische Hulpverlening deeltijd	127	146	138	116	70	49
HL totaal	6854	7354	7868	8585	8963	9414
Jaarlijkse groei	4,21%	7,33%	6,99%	9,11%	4.4%	5.03%

Aantal instromende studenten per opleiding – 8

Totaal aantal instromende studenten – Instroom opleiding: aantal instromende studenten waarbij de student actief is op 1 oktober, ongeacht de bekostigingsstatus. Aankomstjaar opleiding wordt bepaald o.b.v. opleidingscode en opleidingsvorm.

Jaar	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13	13/14
Opleiding tot Leraar Basisonderwijs voltijd *	322	298	288	368	405	351
Opleiding tot Leraar Basisonderwijs deeltijd *	108	107	128	140	83	69
Academische Pabo		45	47	71	72	85
AD Leraar vo 2e gr Gezondheidszorg & Welzijn voltijd		1	4	1	4	3
AD Leraar vo 2e gr Gezondheidszorg & Welzijn deeltijd		7	5	5	3	2
Leraar vo 2e graad verzorging voltijd	5	8	3	11	13	26
Leraar vo 2e graad verzorging deeltijd	33	31	27	23	51	22
AD leraar vo 2e graad Omgangskunde voltijd		1	1	6	3	8
AD leraar vo 2e graad Omgangskunde deeltijd		6	5	12	3	2
Leraar vo 2e graad Omgangskunde voltijd	7	24	38	55	34	49
Leraar vo 2e graad Omgangskunde deeltijd	30	39	32	42	12	14
Leraar vo 2e graad Omgangskunde dual	1					
Vrijeschool Pabo voltijd						81
Vrijeschool Pabo deeltijd						24
Docent Dans voltijd					36	13
Docent Dans deeltijd					10	4
Docent Muziek					11	6
Human Resource Management voltijd	43	60	74	91	81	124
Human Resource Management deeltijd	15	12				
Sociaal-Juridische Dienstverlening voltijd	56	92	93	125	113	134
Sociaal-Juridische Dienstverlening deeltijd	1		17	16		
HBO-Rechten voltijd	195	211	271	351	361	258
HBO-Rechten deeltijd	29	44	13	18		1
Commerciële Economie voltijd	96	119	130	162	235	181
Communicatie voltijd	91	123	134	152	160	167
Management in de Zorg deeltijd	20	16	15	6	6	2
Management in de Zorg dual			3	13	11	24
AD Management in de Zorg deeltijd	55	38	22	11	19	2
AD Management in de Zorg dual			41	29	15	24
Biologie en Medisch laboratoriumonderzoek voltijd	149	175	181	197	237	261
Chemie voltijd	86	94	92	101	100	128
Informatica voltijd	82	120	148	163	191	222
Informatica dual	13	7	14	1		
BioInformatica voltijd	30	47	42	21	40	92
Opleiding tot Verpleegkundige voltijd	109	119	168	198	258	342
Opleiding tot Verpleegkundige deeltijd	36	31	34	31	1	
Opleiding tot Verpleegkundige dual	53	32	26	1		
Advanced Nursing Practice dual	24	24	32	31	39	32
Opleiding tot Fysiotherapeut voltijd	173	163	173	187	172	172
Kunstzinnige Therapie voltijd	109	94	106	108	74	135
Kunstzinnige Therapie deeltijd	64	95	25	21		
Toegepaste Psychologie voltijd	246	202	248	273	239	195
Toegepaste Psychologie deeltijd		46	42	31	20	
Culturele en Maatschappelijke Vorming voltijd	40	32	32			
Maatschappelijk Werk en Dienstverlening voltijd	81	70	145	159	140	193
Maatschappelijk Werk en Dienstverlening deeltijd	18	16	12	17	2	
Sociaal Pedagogische Hulpverlening voltijd	138	153	167	198	216	165
Sociaal Pedagogische Hulpverlening deeltijd	42	55	48	23	3	
HL totaal	2600	2857	3126	3462	3473	3597
Jaartijkse groei	4,50%	9,88%	9,41%	10,75%	0,31%	3,5%

Gemiddelde studieduur studiestakers (in jaren) – 73

Gemiddelde studieduur studiestakers in jaren: gemiddelde studieduur studiestakers in jaren, berekend o.b.v. het aantal maanden per inschrijvingsjaar, ongeacht de bekostigingsstatus.

Jaar	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13
Opleiding tot Leraar Basisonderwijs voltijd *	1,41	1,33	1,42	1,08	0,92
Opleiding tot Leraar Basisonderwijs deeltijd *	1	1,17	1,25	1,42	1,17
Academische Pabo		0,83	0,91	1,00	1,33
Ad Leraar vo 2e gr Gezondheidszorg & Welzijn voltijd			0,5	2,08	1,83
Ad Leraar vo 2e gr Gezondheidszorg & Welzijn deeltijd			1,25	1,08	0,33
Leraar vo 2e graad verzorging voltijd	0,75	0,58	1	1	0,67
Leraar vo 2e graad verzorging deeltijd	1,93	1,92	2,08	0,42	0,67
AD Leraar vo 2e graad Omgangskunde voltijd				1	1,67
AD Leraar vo 2e graad Omgangskunde deeltijd		1	0,42	0,58	0,67
Leraar vo 2e graad Omgangskunde voltijd	0,50	0,67	0,67	0,67	0,92
Leraar vo 2e graad Omgangskunde deeltijd	0,75	0,92	1,58	0,75	2,25
Leraar vo 2e graad Omgangskunde dual	0,58				
Docent Dans voltijd					0,58
Docent Dans deeltijd					0,67
Docent Muziek					0,67
Human Resource Management voltijd	1,25	1,08	1,17	1,08	1,25
Human Resource Management deeltijd	1,91	2	2,75	6,33	5,33
Sociaal-Juridische Dienstverlening voltijd	1,61	1,09	1,67	1	1,25
Sociaal-Juridische Dienstverlening deeltijd	1,97		1,33	1,42	1,92
HBO-Rechten voltijd	1,33	1,67	1,25	1,33	1,33
HBO-Rechten deeltijd	1,08	1,25	1,58	1,75	2,29
Commerciële Economie voltijd	1,58	1,08	1,17	1	0,92
Communicatie voltijd	1,08	1,08	1,17	1,25	1,25
Management in de Zorg deeltijd	1,08	1,33	2	1	
Management in de Zorg dual			0,58	1	1,42
AD Management in de Zorg deeltijd	1,08	1,33	1,25	0,92	0,83
AD Management in de Zorg dual			0,83	1,33	1,42
Biologie en Medisch laboratoriumonderzoek voltijd	1,33	1,25	1,25	1,17	1,25
Chemie voltijd	1,58	1,67	1,67	1,42	1,17
Informatica voltijd	1,25	0,92	1,41	1,50	1,17
Informatica dual	0,83	0,58	0,58	2,25	2,00
Bio-Informatica voltijd	1,25	1,5	0,92	2,25	0,92
Opleiding tot Verpleegkundige voltijd	1,5	1,67	1,58	1,25	1,42
Opleiding tot Verpleegkundige deeltijd	1,33	1,75	1,92	2,42	2,50
Opleiding tot Verpleegkundige dual	1,67	1,75	1,75	2,33	2,67
Advanced Nursing Practice dual	1,92	2,08	2,17	0,08	2,92
Opleiding tot Fysiotherapeut voltijd	1,08	1	1,08	0,92	0,92
Kunstzinnige Therapie voltijd	1,25	1,08	1,25	1,00	1,33
Kunstzinnige Therapie deeltijd	1,67	1,33	1,25	2,08	1,92
Toegepaste Psychologie voltijd	1,67	1,67	1,33	1,42	1,58
Toegepaste Psychologie deeltijd	0,58	0,75	1,25	1	1,83
Culturele en Maatschappelijke Vorming voltijd	1,25	1,25	0,83	3,17	
Maatschappelijk Werk en Dienstverlening voltijd	1,08	1,17	1,17	0,83	1,08
Maatschappelijk Werk en Dienstverlening deeltijd	0,83	1,25	0,75	1,58	2,58
Sociaal Pedagogische Hulpverlening voltijd	1,41	1,41	1,08	1,08	1,08
Sociaal Pedagogische Hulpverlening deeltijd	1,41	1,67	1,92	2,00	3,67
HL opleidingsgemiddelde	1,25	1,29	1,35	1,44	1,58

Gemiddelde studieduur geslaagden (in jaren) – 71

Gemiddelde studieduur geslaagden in jaren: gemiddelde studieduur van gediplomeerden in jaren, berekend o.b.v. het aantal maanden per inschrijvingsjaar, ongeacht de bekostigingsstatus.

Jaar	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13
Opleiding tot Leraar Basisonderwijs voltijd *	4,08	4,17	4,17	4,25	4,17
Opleiding tot Leraar Basisonderwijs deeltijd *	2,83	2,67	2,67	2,67	2,50
Academische Pabo					4,00
AD Leraar vo 2e gr Gezondheidszorg & Welzijn voltijd					
AD Leraar vo 2e gr Gezondheidszorg & Welzijn deeltijd		0,5		2,33	2,08
Leraar vo 2e graad verzorging voltijd		2,33	1,33	4,08	
Leraar vo 2e graad verzorging deeltijd	2,58	2,25	2,75	3,08	2,50
AD Leraar vo 2e graad Omgangskunde voltijd					
AD Leraar vo 2e graad Omgangskunde deeltijd			2	2,25	2,08
Leraar vo 2e graad Omgangskunde voltijd	2,58	1,08	1,42	1,5	2,17
Leraar vo 2e graad Omgangskunde deeltijd	1,67	1,67	2,5	2,67	2,58
Leraar vo 2e graad Omgangskunde dual					
Docent Dans voltijd					0,67
Docent Dans deeltijd					0,67
Docent Muziek					0,67
Human Resource Management voltijd	3,91	4,08	4,75	4,17	4,50
Human Resource Management deeltijd	3,33	3,33	3,25	3,17	4,67
Sociaal-Juridische Dienstverlening voltijd	3,58	4,08	4,08	4,08	4,58
Sociaal-Juridische Dienstverlening deeltijd	4,08	4			
HBO-Rechten voltijd	4	4,17	4,41	5	4,83
HBO-Rechten deeltijd	3,33	3,33	4,08	4,33	4,75
Commerciële Economie voltijd	4,25	4,33	4,17	4,5	4,42
Communicatie voltijd	4,33	4,58	4,41	4,42	4,25
Management in de Zorg deeltijd	3	2,17	2	2,17	2,0
Management in de Zorg dual				2	2,0
AD Management in de Zorg deeltijd	1,42	1,33	1,58	1,58	1,83
AD Management in de Zorg dual				1,58	2,25
Biologie en Medisch laboratoriumonderzoek voltijd	3,67	3,83	3,83	3,92	4,08
Chemie voltijd	4,17	4,17	4,17	4,25	4,33
Informatica voltijd	3,83	4,33	4,33	4,25	4,58
Informatica dual					3,67
Bio-Informatica voltijd	4,5	4	4,33	4,83	4,25
Opleiding tot Verpleegkundige voltijd	4,08	4,33	4,33	4	4,50
Opleiding tot Verpleegkundige deeltijd	3,58	3,42	3,75	3,92	3,42
Opleiding tot Verpleegkundige dual	3,91	4,08	4,08	4,08	4,00
Advanced Nursing Practice dual	2,08	2	2,17	2,17	2,00
Opleiding tot Fysiotherapeut voltijd	4,33	4,42	4,42	4,33	4,42
Kunstzinnige Therapie voltijd	2,5	4,08	4,5	4,67	4,33
Kunstzinnige Therapie deeltijd	2,5	4,08	4,5	4,67	4,58
Toegepaste Psychologie voltijd			4,17	4,5	4,58
Toegepaste Psychologie deeltijd					4,17
Culturele en Maatschappelijke Vorming voltijd	3,92	3,75	4,17	4	4,08
Maatschappelijk Werk en Dienstverlening voltijd	3,75	3,75	4	4,25	4,42
Maatschappelijk Werk en Dienstverlening deeltijd	3,83	3,58	3,83	3,92	5,25
Sociaal Pedagogische Hulpverlening voltijd	3,83	4	4,17	4,08	4,17
Sociaal Pedagogische Hulpverlening deeltijd	3,5	3,67	3,41	3,50	3,58
HL opleidingsgemiddelde	3,53	3,6	3,72	3,55	3,44

*= Dit cijfer bevat zowel de locatie Leiden als Rotterdam

DEEL II JAARREKENING

.....

Balans per 31 december (na resultaatbestemming)

(bedragen x € 1.000)

		2013	2012 *)
Activa			
Vaste Activa			
1.1	Immateriële vaste activa	296	150
1.2	Materiële vaste activa	60.102	61.203
Totaal Vaste Activa		60.398	61.353
Vlottende activa			
1.5	Immateriële vaste activa	2.512	1.896
1.7	Materiële vaste activa	11.568	11.277
Totaal vlottende activa		14.080	13.173
Totaal activa		74.478	74.526
Passiva			
2.1	Eigen vermogen	36.511	33.194
2.2	Voorzieningen	970	984
2.3	Langlopende schulden	19.000	19.760
2.4	Kortlopende schulden	17.997	20.588
Totaal Passiva		74.478	74.526

*) Naar aanleiding van de fusie met Stichting Helicon zijn de vergelijkende cijfers 2012 aangepast (bijlage 1).

Staat van baten en lasten over het jaar

(bedragen x € 1.000)

3	Baten	Exploitatie 2013	Begroting 2013	Exploitatie 2012*)
3.1	Rijksbedragen OCW	53.190	51.262	50.397
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	684	51	648
3.3	College-, cursus-, les- en examengelden	15.467	15.298	14.466
3.4	Baten werk in opdracht van derden	3.784	3.590	4.165
3.5	Overige baten	1.644	641	1.157
	Totaal baten	74.768	70.842	70.833
4	Lasten			
4.1	Personeelslasten	54.653	53.300	54.129
4.2	Afschrijvingen	4.494	4.234	3.868
4.3	Huisvestingslasten	3.066	3.547	3.239
4.4	Overige lasten	8.175	10.465	9.138
	Totaal lasten	70.388	71.546	70.374
	Saldo baten en lasten	4.381	-704	459
5	Financiële baten en lasten	-1.064	-1.228	-1.272
	Totaal resultaat	3.317	-1.932	-813

*) Naar aanleiding van de fusie met Stichting Helicon zijn de vergelijkende cijfers 2012 aangepast (bijlage 1).

Kasstroomoverzicht over het jaar

(bedragen x € 1.000)

	2013	2012*)
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo baten en lasten	4.381	459
Aanpassingen voor:		
Afschrijvingen en waardeveranderingen	4.495	3.868
Mutaties voorzieningen	-14	-40
Veranderingen in werkkapitaal:		
Mutatie operationele vorderingen	-615	1.052
Mutatie operationele schulden	-2.591	1.447
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	5.656	6.787
Ontvangen interest	75	231
Betaalde interest	-1.139	-1.503
	-1.064	-1.272
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	4.592	5.514
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings in materiële vaste activa	-3.218	-1.199
Desinvesteringen in materiële vaste activa	0	0
Investerings in immateriële vaste activa	-322	0
Desinvesteringen in immateriële vaste activa	0	0
Investerings in deelnemingen	0	0
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-3.540	-1.199
Kasstroom uit financïeringsactiviteiten		
Ontvangsten uit langlopende schulden	19.950	0
Aflossing langlopende schulden	-20.710	-6.044
Totaal kasstroom uit financïeringsactiviteiten	-760	-6.044
Mutatie geldmiddelen	292	-1.729

*) Naar aanleiding van de fusie met Stichting Helicon zijn de vergelijkende cijfers 2012 aangepast (bijlage 1).

Toelichting op de jaarrekening 2013

Algemeen

Activiteiten

Stichting Hogeschool Leiden is statutair gevestigd te Leiden, Zernikedreef 11 en kent geen winstoogmerk. Onder de stichting vallen geen andere entiteiten. De voornaamste activiteiten van de stichting is het aanbieden van hoger beroepsonderwijs in de zin van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW), praktijkgericht onderzoek en post-hbo onderwijs.

Verbonden partijen

Er zijn geen verbonden partijen.

Voor vergelijking opgenomen cijfers van 2012

Per 1 januari 2013 heeft de Stichting Hogeschool Leiden de onderwijsactiviteiten overgenomen van de Stichting Hogeschool Helicon. Daarbij zijn ook de activa en passiva en de contractuele verplichtingen (personeel, financiering en leveranciers) overgenomen. De cijfers in deze jaarrekening over 2013 betreffen dus de activiteiten inclusief de opleidingen die in 2012 werden verzorgd door de Stichting Helicon. Om een goede vergelijking van de cijfers over 2013 met die van 2012 mogelijk te maken zijn de cijfers over 2012 van beide stichtingen in overeenstemming met de verwerkingswijze zoals voorgeschreven in de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs (RJO) samengevoegd. Hierbij zijn de cijfers van de Stichting Helicon in geringe mate aangepast aan de grondslagen van de stichting. De onderbouwing van de samengevoegde cijfers zijn opgenomen in bijlage 1.

Algemene grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening

Toegepaste grondslagen

De jaarrekening is opgesteld conform de richtlijnen van de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs en overeenkomstig de verslaggevingsvoorschriften en bepalingen zoals weergegeven in Titel 9 van boek 2 van het Burgerlijk Wetboek en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die zijn uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving. Tevens is de richtlijn 660 van de Raad voor de Jaarverslaggeving gevolgd. In deze richtlijn zijn voor onderwijs presentatie-, waarderings- en verslaggevingsvoorschriften geformuleerd.

Rapporteringsvaluta

De bedragen in de balans, staat van lasten en baten, kasstroomoverzicht en de specificaties in de toelichtingen zijn genoteerd in duizenden euro's. Als gevolg van afrondingen zijn in sommige gevallen geringe verschillen ontstaan. Deze verschillen tasten de betrouwbaarheid van de jaarrekening niet aan en zijn geen belemmering voor het verkrijgen van het vereiste inzicht.

Beleidsregels toepassing WNT

De Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semi-publieke sector (WNT) is met ingang van 1 januari 2013 van kracht.

Schattingen

Bij de toepassing van de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening vormt het bestuur zich over verschillende zaken een oordeel en maakt zij schattingen die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het in art2:362 lid 1 vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de betreffende jaarrekening-posten.

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

Algemeen

De waardering van activa en passiva en de bepaling van het resultaat vinden plaats op basis van historische kosten. Tenzij bij de betreffende balanspost anders is vermeld, zijn de activa en passiva gewaardeerd op reële waarde onder aftrek van eventuele afschrijvingen.

Immateriële vaste activa

Voor een goede matching tussen de baten en de lasten worden de volgende immateriële vaste activa gewaardeerd:

- opleidingen: ontwikkelingskosten nieuwe opleidingen en aankoop opleidingen;
- software: ontwikkelingskosten en aanschaf software.

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd op het bedrag van de verkrijgingsprijs verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing bijzondere waardeverminderingen. De jaarlijkse afschrijvingen bedragen een vast percentage van de verkrijgingsprijs. De economische levensduur en de afschrijvingsmethode worden aan het einde van elk boekjaar opnieuw beoordeeld. Indien er indicaties zijn van een bijzondere waardevermindering, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld door middel van een impairment test.

Ontwikkelingskosten opleidingen

De economische levensduur van de ontwikkeling van opleidingen (betreft de externe kosten) is gelijk gesteld aan de accreditatiecyclus van opleidingen van zes jaar.

Ontwikkelingskosten software

De afschrijvingstermijn voor software is drie jaar.

Intern gegenereerde ontwikkelingskosten van nieuwe opleidingen en software worden niet geactiveerd.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd op verkrijgingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingen worden gebaseerd op de geschatte economische levensduur en worden berekend op basis van een vast percentage van de verkrijgingsprijs, rekening houdend met een eventuele restwaarde. De economische levensduur en de afschrijvingsmethode worden aan het einde van elk boekjaar opnieuw beoordeeld. Indien er indicaties zijn van een bijzondere waardevermindering, wordt de waardering van het actief vastgesteld met behulp van een impairment test. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde.

Grond

Op aangekochte grond schrijven we niet af, tenzij er sprake is van erfpacht. Voor grond in erfpacht is de afschrijvingsduur 50 jaar. Het recht op vruchtgebruik is eeuwigdurend, maar wordt voor een periode van 50 jaar betaald, waarna de hoogte opnieuw zal worden vastgesteld.

Gebouwen

Voor investeringen in gebouwen wordt vanaf 2000 conform de componentenbenadering de volgende onderverdeling gemaakt in afschrijvingstermijnen:

Gebouwen	Afschrijvingstermijn	Eenheid
Casco	60	Jaar, rekening houdend met een restwaarde van 20%
Afbouw	30	Jaar
Inbouwpakket	15	Jaar
Technische installaties	15	Jaar
Terreinvoorzieningen	30	Jaar
Verbouwingen	15	Jaar

Vruchtgebruik TOPLab

De hogeschool heeft het eeuwigdurend vruchtgebruik van laboratoriumruimte van TOPLab, onderdeel van BioPartner dat gevestigd is in het Bio Science Park in Leiden. De afschrijvingstermijn van het laboratorium is 10 jaar.

Inventaris en Apparatuur

Inventaris die niet aard- en nagelvast is, wordt geactiveerd onder inventaris en wordt in 10 jaar afgeschreven. Onder apparatuur zijn ICT-investeringen, audiovisuele middelen en andere technische gebruiksmateriaal opgenomen. De afschrijvingstermijn is 3 tot 5 jaar.

Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Handelsvorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de betreffende vorderingen.

Liquide middelen

Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde. De liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en direct opeisbare deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden.

Eigen Vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit algemene reserves en bestemmingsreserves. Hierin is tevens een segmentatie opgenomen naar publieke en private middelen. De bestemmingsreserves zijn reserves met een beperkte bestedingsmogelijkheid, waarbij de beperking door het bestuur is aangebracht.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld. Voorzieningen worden gevormd voor jubilea-uitkeringen en ter dekking van het eigen risicodragerschap WW en BWW. De voorziening jubilea wordt opgenomen tegen de contante waarde van de verwachte uitkeringen gedurende het dienstverband. Bij de berekening van de voorziening wordt onder meer rekening gehouden met verwachte salarisstijgingen en de blijfkans. Bij het contant maken is de marktrente van hoogwaardige ondernemingsobligaties als disconteringsvoet gehanteerd.

Langlopende schulden

Schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen. Schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten.

Kortlopende schulden

Schulden met een looptijd van ten hoogste een jaar worden aangeduid als kortlopend. Hieronder worden tevens begrepen die delen van langlopende schulden die binnen 1 jaar na balansdatum worden afgelost.

Overlopende passiva

De overlopende passiva betreffen ontvangsten die volgens het matchingsprincipe aan het resultaat van nog komende jaren toegerekend worden en nog te betalen bedragen die op balansdatum nog niet opeisbaar zijn geworden.

Operationele leasing

Bij de instelling kunnen er leasecontracten bestaan waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, niet bij de instelling ligt. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Verplichtingen uit hoofde van operationele leasing worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de staat van baten en lasten over de looptijd van het contract.

Grondslagen voor de bepaling van het resultaat*Algemeen*

Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar, waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het vaststellen van de jaarrekening bekend zijn geworden.

Rijksbijdragen

Rijksbijdragen worden conform RJO-regeling als baten verantwoord in het jaar, waarop de toekenning betrekking heeft.

Overige overheidsbijdragen en- subsidies

Exploitatiesubsidies worden als bate verantwoord in het jaar, waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gederfd of wanneer een gesubsidieerd exploitatietekort zich heeft voorgedaan. De baten worden verantwoord als het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen en de condities voor ontvangst kunnen worden aangetoond.

Overige baten

Overige baten bestaan uit baten uit verhuur, detachering, studentbijdragen en overige baten.

Afschrijvingen immateriële en materiële vaste activa

Immateriële en materiële vaste activa worden vanaf het moment van ingebruikname afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Boekwinsten en -verliezen uit de incidentele verkoop van materiële vaste activa zijn begrepen onder de afschrijvingen.

*Personeelsbeloning en pensioenen**Periodiek betaalbare beloningen*

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de staat van baten en lasten voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers.

Pensioenen

De instelling heeft een pensioenregeling bij Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP. Op deze pensioenregeling zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden op verplichte of contractuele basis premies betaald door de instelling. ABP hanteert het middellood als pensioengevende salarisgrondslag. ABP probeert ieder jaar de pensioenen te verhogen met de gemiddelde stijging van de lonen in de sectoren overheid en onderwijs. Wanneer de dekkinggraad lager is dan 105% vindt er geen indexatie plaats. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen

Belastingen

De stichting hanteert het standpunt dat zij niet vennootschapsbelastingplichtig is.

Financiële instrumenten

Onder financiële instrumenten worden zowel primaire financiële instrumenten, zoals vorderingen en schulden, als financiële derivaten verstaan. In de toelichting op de onderscheiden posten van de balans wordt de reële waarde van het betreffende instrument toegelicht als die afwijkt van de boekwaarde. Indien het financieel instrument niet in de balans is opgenomen, is de informatie over de reële waarde gegeven in de toelichting onder 'Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen'. Voor de grondslagen van primaire financiële instrumenten wordt verwezen naar de behandeling per balanspost. De stichting past kostprijs hedge-accounting toe op basis van documentatie van de hedgerelatie. De rentepositie uit hoofde van de variabel rentende lening wordt afgedekt met een rente-instrument zijnde een renteswap, waarbij een perfecte hedge wordt nagestreefd. Bij het toepassen van kostprijs hedge-accounting is de eerste waardering en de grondslag van verwerking in de balans en de resultaatbepaling van het hedge-instrument afhankelijk van de afgedekte post. Dit betekent het volgende:

- indien de afgedekte post tegen kostprijs in de balans wordt verwerkt, wordt ook het derivaat tegen kostprijs gewaardeerd;
- zolang de afgedekte post in de kostprijs hedge nog niet in de balans verwerkt wordt, wordt het hedge-instrument niet geherwaardeerd.

Het effectieve deel van het financieel derivaat, dat is toegewezen voor kostprijs hedge-accounting, wordt tegen kostprijs gewaardeerd en het ineffektieve wordt tegen reële waarde gewaardeerd. De waardeveranderingen van de reële waarde van het ineffektieve deel worden direct in de staat van baten en lasten verwerkt.

Rentebaten en rentelasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de betreffende activa en passiva.

Grondslagen voor het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen, met uitzondering van deposito's met een looptijd langer dan drie maanden. Kasstromen in vreemde valuta zijn omgerekend tegen een geschatte gemiddelde koers. Koersverschillen op geldmiddelen worden afzonderlijk in het kasstroomoverzicht getoond. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

De verkrijgingsprijs van de verworven groepsmaatschappij is opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geld heeft plaatsgevonden. De geldmiddelen die in de verworven groepsmaatschappij aanwezig zijn, zijn van de aankoopprijs in aftrek gebracht. Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt,

waaronder financiële leasing, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De betaling van de leasetermijnen uit hoofde van het financiële leasecontract zijn voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als een uitgave uit financieringsactiviteiten aangemerkt en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de interest als een uitgave uit operationele activiteiten.

Toelichting op de onderscheiden posten van de balans

Vaste activa
(bedragen x € 1.000)

	Aanschaf- prijs 1/1/2013*)	Afschrijvingen cumulatief 1/1/2013*)	Boekwaarde 1/1/2013*)	Investerings- 2013	Des- investeringen 2013	Afschrijvingen 2013	Aanschaf- prijs 31/12/2013	Afschrijvingen cumulatief 31/12/2013	Boekwaarde 31/12/2013
1.1 Immateriële vaste activa									
1.1.1 Ontwikkelingskosten									
Software:									
Osiris inschrijf	124	82	42	0	0	42	124	124	0
Digifun	338	230	108	0	0	108	338	338	0
HL-intranet	0	0	0	322	0	26	322	26	296
Totaal immateriële vaste activa	462	312	150	322	0	176	784	488	296

(bedragen x € 1.000)

	Aanschaf- prijs 1/1/2013*)	Afschrijvingen cumulatief 1/1/2013*)	Boek- waarde 1/1/2013*)	Investerings- 2013	Des- investeringen 2013	Afschrijv- ingen 2013	Aanschaf prijs 31/12/2013	Afschrijvingen cumulatief 31/12/2013	Boek- waarde 31/12/2013
1.2 Materiële vaste activa									
1.2.1 Gebouwen en terreinen	77.317	20.215	57.102	1.752	0	2.992	79.069	23.207	55.862
1.2.2 Inventaris en apparatuur	8.468	4.367	4.101	1.466	0	1.326	9.934	5.693	4.241
Totaal materiële vaste activa	85.785	24.582	61.203	3.218	0	4.319	89.003	28.901	60.102

*) Naar aanleiding van de fusie met Stichting Helicon zijn de vergelijkende cijfers 2012 aangepast (bijlage 1).

Immateriële vaste activa

Ultimo 2013 bedraagt de boekwaarde van de immateriële vaste activa € 296.000. De investeringen van € 322.000 in dit boekjaar gedaan, betreffen verbeteringen in het intranet.

Materiële vaste activa

Investerings in materiële vaste activa bedragen € 3,2mln, waarvan € 1,5mln in verbouwingen, € 0,3mln in installaties en € 1,5mln in inventaris. De investeringen zijn lager dan begroot en een deel is doorgeschoven naar 2014.

De afschrijvingen op de gebouwen en terreinen bedragen € 3mln. In dit bedrag is begrepen de afwaardering van € 0,5mln van de gebouwen en grond in Zeist (Helicon) uit hoofde van de impairment-test (gewijzigde bestemming).

De opleidingen in dit gebouw zijn verhuurd naar Leiden. Het gebouw zal worden verhuurd en op termijn worden verkocht en de aan deze activiteiten gekoppelde opbrengstwaarde leidt tot deze waardevermindering.

Er zijn geen contractuele investeringsverplichtingen. Op het hogeschoolgebouw aan de Zernikedreef 11 is een hypothecaire zekerheid verstrekt aan de Staat der Nederlanden in kader van het schatkistbankieren.

Er zijn verder geen beperkingen op het eigendom van de materiële vaste activa.

Vorderingen

(bedragen x € 1.000, per 31 december)

1.5	Vorderingen	2013	2012*)
1.5.1	Debiteuren	236	126
1.5.5	Studenten/cursisten	1.345	1.186
1.5.6	Overige overheden	216	74
	Personeel	83	108
	Overig	311	247
1.5.7	Overige vorderingen	394	355
	Vooruitbetaalde kosten	527	416
1.5.8	Overlopende activa	527	416
1.5.9	Af: Voorziening wegens oninbaarheid	206	261
	Totaal vorderingen	2.512	1.896

*) Naar aanleiding van de fusie met Stichting Helicon zijn de vergelijkende cijfers 2012 aangepast (bijlage 1).

Het verloop van de voorziening wegens oninbaarheid is als volgt:

Voorziening wegens oninbaarheid	2013	2012*)
Stand per 1-1	261	150
Onttrekking	55	27
Dotatie	0	138
Totaal voorziening wegens oninbaarheid	206	261

*) Naar aanleiding van de fusie met Stichting Helicon zijn de vergelijkende cijfers 2012 aangepast (bijlage 1).

Vorderingen

Alle vorderingen hebben een resterende looptijd korter dan een jaar. De vorderingen zijn gewaardeerd tegen reële waarde minus een aftrek voor vermoede oninbaarheid waarvan toepassing. De voorziening wegens oninbaarheid is afgenomen met € 55.000. De vorderingen zijn ten opzichte van 2012 gestegen met € 0,6mln. Dit komt voornamelijk door een stijging van het aantal studenten met een opwaarts effect op de vorderingen op studenten en cursisten (€ 160.000), hogere nog te ontvangen subsidies (€ 199.000) en meer vooruitbetaalde kosten (€ 111.000).

Liquide middelen

(bedragen x € 1.000, per 31 december)

1.7	Liquide middelen	2013	2012*)
1.7.1	Kasmiddelen	6	5
1.7.2	Tegoeden op bank- en girorekening	11.562	11.272
	Totaal liquide middelen	11.568	11.277

*) Naar aanleiding van de fusie met Stichting Helicon zijn de vergelijkende cijfers 2012 aangepast (bijlage 1).

Liquide middelen

De liquide middelen zijn ten opzichte van 2012 nagenoeg gelijk gebleven. Alle liquide middelen staan direct ter beschikking van de Stichting.

Eigen vermogen

(bedragen x € 1.000)

2.1	Eigen Vermogen	Stand per 1/1/2013*)	Resultaat	Stand per 31/12/2013
2.1.1	Algemene reserve	31.876	1.155	33.031
2.1.2	Bestemmingsreserve (publiek)	0	1.509	1.509
2.1.3	Bestemmingsreserve (privaat)	1.168	507	1.675
2.1.7	Andere wettelijke reserves	150	146	296
	Totaal eigen vermogen	33.194	3.317	36.511

*) Naar aanleiding van de fusie met Stichting Helicon zijn de vergelijkende cijfers 2012 aangepast (bijlage 1).

Eigen Vermogen

Het eigen vermogen stijgt ten opzichte van vorig jaar met het behaalde positieve resultaat ad € 3,3mln.

Het eigen vermogen van Hogeschool Leiden kent zowel een financierings- als een weerstandsfunctie.

De bestemmingsreserve (publiek) is € 1,5mln gestegen. Per 1-1-2014 zijn de Pabo Thomas More- opleidingen in Rotterdam overgedragen aan de Thomas More Hogeschool. Ook het schoolgebouw in Rotterdam is overgedragen.

Voor de afwaardering van dit gebouw is een bestemmingsreserve geformeerd van € 0,6mln. De ontvangen en als bate geboekte rijksbijdrage voor de activiteiten van het Centre of Expertise Genomics is nog niet volledig besteed en conform de onderliggende plannen is de bestemmingsreserve voor deze besteding € 0,9mln.

De bestemmingsreserve (privaat) voor tweede- en derde geldstroomactiviteiten is ten opzichte van 2012 gestegen met € 507.000. Naast de jaarlijkse toevoeging of onttrekking aan de private bestemmingsreserve op basis van het resultaat, zullen eventuele private investeringen gefinancierd worden vanuit deze bestemmingsreserve.

De overige wettelijke reserve heeft betrekking op de balanspositie van de immateriële vaste activa. De stijging daarvan is gelijk aan het saldo van de investeringen minus de afschrijvingen van deze post.

De algemene reserve stijgt in 2013 met € 1,2mln waarvan de hogeschool in 2014 € 1mln wil gaan besteden aan plannen die de ICT-infrastructuur op een hoger niveau brengen en weinig effect hebben op de hoogte van de reguliere exploitatiekosten in de jaren er na.

De hogeschool heeft de volgende concrete plannen:

- vervanging werkplekken in het kader van de transitie van de Mac-omgeving naar de Windows- omgeving met daaraan gekoppelde exploitatiekosten van € 200.000;
- het ontwikkelen van een taaktoedelingstool voor het onderwijs met een geplande extra besteding van € 100.000;
- een extra besteding van € 250.000 voor de vernieuwing van de website waardoor de informatievoorziening voor bestaande en potentiële studenten sterk verbeterd;
- een extra versterking van ICT in het Onderwijs van € 300.000;
- het implementeren van een CRM-systeem ter verbetering van de communicatie met studenten met een besteding van € 150.000.

Voorzieningen

(bedragen x € 1.000)

		Stand per 1/1/2013*)	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Stand per 31/12/2013	Kortlopend deel < 1 jaar	Langlopend deel > 1 jaar
2.2	Voorzieningen							
	Jubilea	229	17	45	0	201	26	175
	WW en BWW	745	524	500	0	769	408	361
2.2.1	Personeelsvoorzieningen	974	541	545	0	970	434	536
	Waarborgfonds	10	0	0	10	0	0	0
	Totaal Voorzieningen	984	541	545	10	970	434	536

*) Naar aanleiding van de fusie met Stichting Helicon zijn de vergelijkende cijfers 2012 aangepast (bijlage 1).

Langlopende schulden

(bedragen x € 1.000)

		Stand per 1/1/2013*)	Aangegane leningen	Aflossingen	Stand per 31/12/2013	Looptijd > 1 jaar	Looptijd > 5 jaar	Rentevoet
2.3	Langlopende schulden							
	Kredietinstellingen							
	Rekening Courant Faciliteit	20.520	0	20.520	0	0	0	3-maands Euribor +0,125%
2.3.3	BNG	972	0	972	0	0	0	
	Schatkistbankieren	0	19.950	190	19.760	19.000	15.960	Staatsobligaties +0.1 %
	Af: Aflossings- verplichting 2014	-1.732	0	-972	-760	0	0	
	Totaal langlopende schulden	19.760	19.950	20.710	19.000	19.000	15.960	

*) Naar aanleiding van de fusie met Stichting Helicon zijn de vergelijkende cijfers 2012 aangepast (bijlage 1).

Voorzieningen

Volgens de CAO voorwaarden kent de werkgever de werknemer, bij het bereiken van een 25-jarig, een 40-jarig en 50-jarig ambtsjubileum, een gratificatie toe van respectievelijk 50%, 100% en 100% van zijn inkomen per maand. De voorziening Jubilea wordt opgenomen voor de verwachte uit te betalen jubileavergoeding voor de komende vijf jaar.

De voorziening Jubilea is opgenomen tegen contante waarde, gewaardeerd tegen 1,96% (laatst uitgegeven tienjarige staatsleningen). Vanwege de beperkte omvang van de oprenting, is deze niet afzonderlijk toegevoegd.

De voorziening WW en BWW is ter dekking van het eigen risicodragerschap WW en BWW. Daarbij wordt, conform jaarrekening 2012, uitgegaan van de maximale WW en BWW verplichting voor de komende drie jaar (tot en met 2016). Dit vanwege het beleid van de hogeschool als goed werkgever, om betrokken medewerkers actief te begeleiden en daarmee de instroom in en de duur van de WW- en BWW-regelingen te beperken.

Langlopende schulden

De hogeschool had tot eind 1 juli 2013 een Rekening-courant-kredietfaciliteit bij ING die per 1 juli is omgezet in een langlopende hypothecaire lening bij de schatkist. Op basis van het volledige feitencomplex rondom de ING-kredietfaciliteit is deze kredietfaciliteit in de voorgaande jaren en in dit jaar tot 1 juli geclassificeerd als een langlopende schuld. Deze rekening-courant kredietfaciliteit kent een 3-maands Euribor-tarief, een kredietopslagpercentage van 0,125% en een liquiditeitsopslag percentage in juni 2013 van 0,675%. Deze rekening-courant-faciliteit is per 1 juli 2013 omgezet in een vergelijkbare lening bij de schatkist met een 3-maands Euribor-tarief en een kredietopslag van 0,100%. Het recht van hypotheek op het pand van Zernikedreef is verstrekt aan de schatkist. De lening van de schatkist is niet tussentijds opvraagbaar en de kredietopslag ligt vast voor de volledige periode.

Hogeschool Leiden heeft in 2008 een renteswap afgesloten ter afdekking van het renterisico dat voortvloeit uit de afgesproken vergoeding van het 3-maands Euribor-tarief op de getrokken lening onder de kredietfaciliteit. De renteswap is, net als de kredietfaciliteit, afgesloten bij ING. De hoofdsom van de renteswap kent een gelijk verloopschema als het afgesproken verloopschema van de kredietlimiet op de rekening-courant-kredietfaciliteit met dien verstande dat de SWAP- renteswap afloopt op 1 oktober 2038 met een laatste hoofdsom op dat moment van € 950.000. ING vergoedt de Hogeschool Leiden het 3-maands Euribor-tarief over de hoofdsom. Hogeschool Leiden vergoedt aan ING een rente van 4,875% over de hoofdsom. Deze renteswap heeft de hogeschool door laten lopen nadat de ING-rekening-courant-kredietfaciliteit op 1 juli 2013 is afgelost en het verloopschema van de huidige lening van de schatkist is gelijk aan het verloopschema van de afgeloste ING-kredietfaciliteit en daarmee ook gelijk aan het verloopschema van de swap.

Hogeschool Leiden verwerkt de SWAP-renteswap op basis van kostprijs-hedge-accounting. De marktwaarde van de SWAP-renteswap bedraagt ultimo 2013 -€ 5,9mln. Hogeschool Leiden had met de ING tot 1 juli 2013 een allowancefaciliteit voor OTC-derivaten afgesloten. Deze allowance-faciliteit, met een maximum van € 7,5mln, werd door ING gebruikt als zekerheid voor het voldoen van de margin-verplichting op de renteswap. Vanaf 1 juli 2013 is deze allowance-faciliteit komen te vervallen en kunnen aan de hogeschool geen aanvullende zekerheden meer worden gevraagd.

Kortlopende schulden

(bedragen x € 1.000, per 31 december)

2.4	Kortlopende schulden	2013	2012*)
2.4.1	Kredietinstellingen	760	1.732
2.4.3	Crediteuren	1.668	2.917
	Loonheffing	1.592	1.709
	Omzetbelasting	26	-15
	Premies sociale verzekering	473	434
2.4.7	Belasting en premies sociale verzekeringen	2.091	2.128
2.4.8	Schulden ter zake van pensioenen	778	785
	Werk door derden	94	51
	Overig nog te betalen bedragen	2.383	1.742
2.4.9	Overige kortlopende schulden	2.477	1.793
	Verplichting vakantiegeld	1.453	1.442
	Verplichting vakantiedagen	359	411
	Vooruit ontvangen collegegeld	4.467	5.739
	Vooruit ontvangen cursusgeld	443	550
	Vooruit ontvangen subsidies OCW/EL&I geoormerkt	0	0
	Vooruit ontvangen subsidies SIA	995	207
	Vooruit ontvangen subsidies	2.210	2.731
	Borgsommen	41	39
	Rente	254	114
2.4.10	Overlopende passiva	10.222	11.233
	Totaal kortlopende schulden	17.997	20.588

*) Naar aanleiding van de fusie met Stichting Helicon zijn de vergelijkende cijfers 2012 aangepast (bijlage 1).

Kortlopende schulden en overlopende passiva

De kortlopende schulden en overlopende passiva zijn met € 2,6mln afgenomen. De afname wordt met name veroorzaakt door een lager bedrag van af te lossen leningen aan kredietinstellingen (€ 1,0mln). Verder is de schuld uit hoofde van leveranciers (€ 1,2mln) lager met daaraan gekoppeld een toename van overige nog te betalen bedragen (€ 0,7mln) door facturen die nog niet in crediteuren zijn opgenomen. Het bedrag aan vooruit ontvangen collegegeld is afgenomen met € 1,2mln door een ander betalingsgedrag van de studenten.

Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

OCW

De Stichting Hogeschool Leiden heeft een vordering op het Ministerie van OCW van € 427.000 inzake een niet ontvangen subsidie betreffende de afdracht loonheffing en premies sociale lasten tot december 1986. Deze vordering is niet opgenomen in de jaarrekening, omdat deze pas inbaar is bij liquidatie. Daarnaast heeft Hogeschool Leiden bij liquidatie de verplichting om € 506.000 liquiditeitsbijdrage uit 1988 bij liquidatie terug te betalen aan het Ministerie van OCW, welke ook niet is opgenomen in de jaarrekening.

Renteswap

Hogeschool Leiden heeft een renteswap afgesloten ter dekking van het renterisico op haar langlopende schuld ten behoeve van de financiering van de nieuwbouw. Ultimo 2013 bedraagt de marktwaarde van de renteswap -€ 5,9mln (2012: -€ 7,7mln).

Leasing

De Stichting Hogeschool Leiden heeft drie operationele leasecontracten voor personenauto's afgesloten. De financiële jaarlijkse verplichting, exclusief brandstof, bedraagt € 47.000. Er zijn geen leaseverplichtingen met een looptijd langer dan vier jaar.

Operationele verplichtingen

De hogeschool heeft met een aantal leveranciers raamovereenkomsten en licentieovereenkomsten afgesloten. De financiële verplichting die dit met zich meebrengt voor 2014 bedraagt ongeveer € 1,2mln.

Wachtgeld

Met ingang van 1 januari 2007 is een wijziging in de betaling wachtgeldverplichtingen doorgevoerd. Dit betekent dat alle hogescholen gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor wachtgeldverplichtingen van voor 1996. Door het ontbreken van het inzicht in het totaal effect worden deze kosten niet voorzien. Voor verplichtingen van na 1996 kan de voorziening WW&BWW worden aangesproken.

Waarborgfonds

Door de vereniging van hogescholen is op 28 april 2011 besloten het fonds op te heffen. Zodra het fonds voor geen enkele lening meer borg staat, zal het fonds worden geliquideerd. In 2013 is het fonds deels tot uitkering van het depot over gegaan. In de komende jaren zal het volledige depot worden uitgekeerd, hetgeen leidt tot aanvullende baten. Deze aanvullende baten bedragen € 0,3mln. Hogeschool Leiden heeft een bankgarantie afgegeven aan Stichting Waarborgfonds HBO ten bedrage van € 0,3mln. Deze zal vrijvallen bij opheffing van het Waarborgfonds.

Schatkistbankieren

Hogeschool Leiden heeft in het kader van het schatkistbankieren bij het Ministerie van Financiën een kredietfaciliteit van € 6,5 miljoen.

Stichting Iona

De Stichting Iona ondersteunt de opleiding Euritmie met een bijdrage van € 200.000 per jaar gedurende 10 jaar en vanaf het moment van de verhuizing van de opleiding van Den Haag naar Leiden, met name om de exploitatie van de opleiding in adequate ruimten mogelijk te maken.

Model G – G1 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule

(bedragen x € 1.000)

Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing Datum	Bedrag van toewijzing	Ontvangen t/m 2013	De prestatie is ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking	
					Geheel uitgevoerd en afgerond	Nog niet geheel afgerond
Samen opleiden 2.0	Lero-P-013	1-1-2013	1.987	497	o	.
Totaal			1.987	497		

Model G2 - A Aflopend per ultimo verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing Datum	Bedrag van toewijzing	Ontvangen t/m 2012	Totale kosten 31-12-2012	Ter verrekenen ultimo verslagjaar
Totaal						

Model G2 - B Doorlopend tot in een volgend verslagjaar

(bedragen x € 1.000)

Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing Datum	Bedrag van toewijzing	Saldo 01-01-2013	Ontvangen t/m 2013	Lasten in 2013	Totale kosten 31-12-2013	Saldo nog te besteden
Totaal								

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

De totale baten zijn € 3,9mln toegenomen ten opzichte van vorig jaar en ten opzichte van de begroting. De Rijksbijdrage en de overige overheidsbijdragen zijn € 2,6mln hoger uit dan begroot. Dit komt voornamelijk door een aanpassing op de bekostiging van het ministerie, conform de definitieve toekenning 2013. Verder zijn specifieke overheidssubsidies conservatief begroot. De Collegegelden zijn € 0,2mln hoger dan begroot door een hoger aantal betalende studenten dan begroot. De Baten werk in opdracht van derden en de overige baten zijn conservatief begroot. De contractactiviteiten en de baten voor internationale subsidies zijn € 0,2mln hoger dan begroot. Onder de overige baten is een incidentele baten van € 0,4mln door opheffing Waarborgfonds geboekt en zijn er niet begrote baten voor minoren van € 0,2mln en een niet-begrote incassovergoeding van € 0,1mln. De toename van de Overheidsbijdragen, Overige overheidsbijdragen en Collegegelden ten opzichte van 2012 bedraagt € 3,8mln. Deze toename is grotendeels te verklaren door de stijging van het aantal betalende studenten en bekostigde inschrijvingen. De overige baten zijn met uitzondering van de incidentele baten door opheffing Waarborgfonds ten opzichte van 2012 gelijk gebleven.

Overheidsbijdragen

(bedragen x € 1.000)

3.1	Overheidsbijdragen	2013	Begroot 2013	2012*)
3.1.1	Rijksbijdragen OCW/EL&I	52.503	51.262	49.496
	Geormerkte subsidies OCW/EL&I	0		46
	Niet geormerkte subsidies OCW/EL&I	688		855
3.1.2	Overige subsidies OCW/EL&I	688		901
	Totaal overheidsbijdragen	53.190	51.262	50.397

*) Naar aanleiding van de fusie met Stichting Helicon zijn de vergelijkende cijfers 2012 aangepast (bijlage 1).

Overige overheidsbijdragen en -subsidies

(bedragen x € 1.000)

3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	2013	Begroot 2013	2012*)
	Subsidie VWS ANP Masters	0		0
	Bijdrage Haagse Hogeschool	0		0
	Bijdrage ROC Leiden	684		648
3.2.2	Overige overheidsbijdragen	684		648
	Totaal overheidsbijdragen en -subsidies	684	51	648

*) Naar aanleiding van de fusie met Stichting Helicon zijn de vergelijkende cijfers 2012 aangepast (bijlage 1).

Het laboratoriumonderwijs van het ROC Leiden wordt in samenwerking met Hogeschool Leiden vormgegeven in het gebouw van de hogeschool en Hogeschool Leiden ontvangt daarvoor een deel van de bijdrage van het ROC. De bijdrage is begroot onder de categorie Overheidsbijdragen.

College-, cursus-, les- en examengelden

(bedragen x € 1.000)

3.3	College-, cursus-, les- en examengelden	2013	Begroot 2013	2012*)
3.3.3	Collegegelden	15.467	15.298	14.466
	Totaal college-, cursus-, les- en examengelden	15.467	15.298	14.466

*) Naar aanleiding van de fusie met Stichting Helicon zijn de vergelijkende cijfers 2012 aangepast (bijlage 1).

Baten werk in opdracht van derden

(bedragen x € 1.000)

3.4	Baten werk in opdracht van derden	2013	Begroot 2013	2012*)
3.4.1	Contractonderwijs		2.078	2.227
	Overige non-profit organisaties	1.384		1.676
3.4.2	Contractonderzoek		1.384	1.676
3.4.3	Overige baten werk in opdracht van derden		322	262
	Totaal baten werk in opdracht van derden	3.784	3.590	4.165

*) Naar aanleiding van de fusie met Stichting Helicon zijn de vergelijkende cijfers 2012 aangepast (bijlage 1).

De baten in opdracht van derden komen € 0,2mln hoger uit dan de begroting. Ontvangen baten gerelateerd aan contractonderzoek hebben betrekking op verschillende subsidies, waarvan een groot deel gerelateerd is aan internationale projecten.

Overige baten

(bedragen x € 1.000)

3.5	Overige baten	2013	Begroot 2013	2012*)
3.5.1	Verhuur	115		131
3.5.2	Detachering personeel	267		236
3.5.3	Schenken	50		35
	Studentenvoorzieningen	187		158
	Studentenbijdragen	189		173
	Administratiekosten collegegeld	136		134
	Provisie leerboeken	17		38
	Verkoop roerende goederen	4		2
	Overig	679		250
3.5.6	Overige baten	1.212		755
	Totaal overige baten	1.644	641	1.157

*) Naar aanleiding van de fusie met Stichting Helicon zijn de vergelijkende cijfers 2012 aangepast (bijlage 1)

De overige baten komen € 1,0mln boven de begroting uit. Dit wordt voor de helft veroorzaakt door de eenmalige uitkering van het Waarborgfonds HBO van € 0,4mln door opheffing van het fonds. Verder zijn er verschillende baten posten hoger dan begroot: baten van externe minoren € 0,2mln, de incassoovergoeding collegegeld € 0,1mln en de bijdragen van studenten voor onder meer excursies € 0,2mln.

Personeelslasten

(bedragen x € 1.000)

4.1	Personeelslasten	2013	Begroot 2013	2012*)
	Brutoloon en salarissen	35.575		38.218
	Sociale lasten	3.671		1.635
	Pensioenpremies	6.015		5.605
4.1.1	Lonen en salarissen	45.261		45.458
	Dotatie personele voorzieningen	495		401
	Uitzendkrachten, declaranten, e.d.	6.427		6.014
	Overig	2.769		2.721
4.1.2	Overige personele lasten	9.691		9.137
4.1.3	Af: uitkeringen	299		466
	Totaal personeelslasten	54.653	53.300	54.129

*) Naar aanleiding van de fusie met Stichting Helicon zijn de vergelijkende cijfers 2012 aangepast (bijlage 1).

Personeelslasten

De personeelslasten zijn € 1,3mln hoger dan begroot. De baten en de kosten waarvan grotendeels personeelskosten voor contractactiviteiten en subsidie zijn hoger dan begroot. Deze kosten worden conservatief begroot. Verder zijn onder de post overige lasten kosten voor advies begroot die in de realisatie vallen onder de personeelskosten. Het gemiddeld aantal fte's bedraagt 683.

De overige personele lasten zijn € 0,5mln hoger dan in 2012. Dit komt voornamelijk doordat een aantal management- en beheerfuncties zijn ingevuld met tijdelijk personeel, wat een toename heeft veroorzaakt van detacherings- en uitzendkrachtenkosten van € 0,4mln.

Er zijn geen medewerkers werkzaam buiten Nederland.

De personeelslasten zijn hoger dan in 2012 door de stijging van het aantal studenten.

De stijging van de sociale lasten wordt veroorzaakt door een wijziging in de uitsplitsing van het brutoloon en de sociale lasten in 2013. Dit heeft geen effect op het totaal aan lonen en salarissen, dat nagenoeg gelijk is aan 2012.

Afschrijvingen

(bedragen x € 1.000)

4.2	Afschrijvingen	2013	Begroot 2013	2012*)
4.2.1	Immateriële activa	175		154
4.2.2	Materiële vaste activa	4.319		3.714
	Totaal afschrijvingen	4.494	4.234	3.868

*) Naar aanleiding van de fusie met Stichting Helicon zijn de vergelijkende cijfers 2012 aangepast (bijlage 1).

Afschrijvingen

De afschrijvingen zijn € 0,3mln hoger dan begroot. De reden hiervoor is dat de gebouwen en grond in Zeist van het voormalige Helicon uit hoofde van een impairment in waarde zijn gedaald met daardoor een extra afschrijvingslast van € 0,5mln. De opleidingen zijn na de fusie verhuisd naar Leiden en het gebouw in Zeist is tijdelijke verhuurd en wordt op termijn verkocht. De geschatte opbrengstwaarde van het gebouw Zeist is lager dan de boekwaarde en de waardevermindering is verwerkt in de exploitatie.

Daarnaast vonden de meeste investeringen in de tweede helft van 2013 plaats, waardoor hier de aan deze investeringen gerelateerde afschrijvingslast beperkt is gebleven.

Huisvestingslasten

(bedragen x € 1.000)

4.3	Huisvestingslasten	2013	Begroot 2013	2012*)
4.3.1	Huur	452		177
4.3.2	Verzekering	83		75
4.3.3	Onderhoud	655		1.036
4.3.4	Energie en water	694		583
4.3.5	Schoonmaakkosten	745		748
4.3.6	Heffingen	399		554
4.3.8	Overige Huislasten	38		66
	Totaal huisvestingslasten	3.066	3.547	3.239

*) Naar aanleiding van de fusie met Stichting Helicon zijn de vergelijkende cijfers 2012 aangepast (bijlage 1).

Huisvestingslasten

De huisvestingslasten zijn ongeveer € 0,5mln lager dan begroot en € 0,17mln lager dan in 2012. Voor 2013 zijn er hoge huisvestingslasten begroot voor de integratie van de Helicon-opleidingen. Het daaraan gekoppelde huisvestingsplan hebben we aangepast met een positief effect op het resultaat. Verder heeft de hogeschool de verhuizing efficiënt gerealiseerd, waardoor de verhuiskosten lager zijn dan begroot.

In 2013 zijn de huurlasten hoger dan 2012 vanwege het betrekken van het pand op Zernikedreef 10, en het continueren en uitbreiden van het huren van ruimten van DUWO om het groeiend aantal studenten te kunnen huisvesten. Kosten voor heffingen zijn afgenomen met € 0,2mln, met name vanwege de herziene beschikking van onroerendzaakbelasting (OZB), na het indienen van een bezwaar.

Overige lasten

(bedragen x € 1.000)

4.4	Overige lasten	2013	Begroot 2013	2012*)
4.4.1	Administratie en beheerslasten	5.463		6.077
4.4.2	Inventaris, apparatuur en leermiddelen	1.896		2.016
4.4.3	Dotatie overige voorzieningen	-32		138
4.4.4	Overige lasten	849		907
	Totaal overige lasten	8.175	10.465	9.138

*) Naar aanleiding van de fusie met Stichting Helicon zijn de vergelijkende cijfers 2012 aangepast (bijlage 1).

Overige lasten

De overige lasten zijn € 2,3mln lager dan begroot en € 1mln lager dan vorig jaar. In de begroting is uitgegaan van een toename aan kosten voor werkzaamheden door derden. Deze kosten zijn in de realisatie grotendeels verantwoord onder de personele lasten, bij uitzendkrachten, declaranten en dergelijke. Verder zijn de administratiekosten € 300.000 lager dan begroot en heeft de hogeschool in 2013 minder inventaris via de exploitatie aangeschaft.

Accountantshonoraria

(bedragen x € 1.000)

		2013	2012*)
4.4.1	Accountantshonoraria		
4.4.1.1	Honorarium onderzoek jaarrekening	88	172
4.4.1.2	Honorarium andere opdrachten	16	46
4.4.1.3	Honorarium fiscale adviezen	8	0
4.4.1.4	Honorarium overige diensten	19	11
	Totaal accountantshonoraria	131	229

*) Naar aanleiding van de fusie met Stichting Helicon zijn de vergelijkende cijfers 2012 aangepast (bijlage 1).

De accountantshonoraria zoals gepresenteerd voor 2012 bestaan uit aparte controles voor Helicon en voor Hogeschool Leiden. De accountantshonoraria 2013 zijn nagenoeg gelijk aan het bedrag van Hogeschool Leiden exclusief Helicon in 2012.

Financiële baten en lasten

(bedragen x € 1.000)

5	Financiële baten en lasten	2013	Begroot 2013	2012*)
5.1	Rentebaten	75		231
5.5	Rentelasten	-1.139		-1.503
	Totaal financiële baten en lasten	-1.064	-1.228	-1.272

*) Naar aanleiding van de fusie met Stichting Helicon zijn de vergelijkende cijfers 2012 aangepast (bijlage 1).

Financiële baten en lasten

De totale financiële baten en lasten zijn € 0,2mln lager dan begroot. De rentekosten van de eind 2012 en begin 2013 vervroegd afgeloste leningen zijn meegenomen in de begroting. Op begrotingsmoment was de vervroegde aflossing nog niet vastgesteld.

Model E- Verbonden partijen

Er zijn geen verbonden partijen.

Model Verantwoording uit hoofde van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)

Bij de samenstelling van de in deze paragraaf opgenomen verantwoording uit hoofde van de WNT zijn de Beleidsregels toepassing WNT d.d. 26 februari 2014, inclusief de wijziging van 12 maart 2014, van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties als uitgangspunt gehanteerd.

Bezoldiging topfunctionarissen & gewezen topfunctionarissen - met dienstbetrekking

Hogeschool Leiden herkent de door de Minister van BZK in zijn kamerbrief d.d. 27 februari 2014 onderkende uitvoeringsproblemen met betrekking tot externe niet-topfunctionarissen. In lijn met paragraaf 6 van de (gewijzigde) Beleidsregels toepassing WNT legt de hogeschool geen verantwoording af over externe niet-topfunctionarissen.

Naam	Functie(s)	Beloning	Belastbare vaste en variabele onkostenvergoedingen	Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn	Totale bezoldiging	Duur van het dienstverband in het jaar (in dagen)	Omvang van het dienstverband in het jaar (fte)
E.P. van Maanen	Bestuurder- vz	165.438		28.917	194.355	365	1
A.M. Mur	Bestuurder- lid	145.867		26.175	172.042	365	1
S.J. van Driel	Toezi chthouder	10.517			10.517	365	
J.A. Bruijn	Toezi chthouder	4.079			4.079	163	
C. Langelaar	Toezi chthouder	7.161			7.161	365	
I. Rutgers-van Lingen	Toezi chthouder	8.819			8.819	365	
J.W.M. Zegveld	Toezi chthouder	1.194			1.194	50	
J.G.J.M. de Zwaan	Toezi chthouder	7.161			7.161	365	
F.A.M. van den Heuvel	Toezi chthouder	7.161			7.161	365	
A.J. Boekestijn	Toezi chthouder	5.968			5.968	305	
J.H.M. Schonk	Toezi chthouder	4.177			4.177	213	

Ondertekening van de jaarrekening

Leiden, 11 juni 2014

College van Bestuur

Drs. E.P. van Maanen

A.M. Mur

Raad van Toezicht

drs. S.J. van Driel (voorzitter)

drs. A.J. Boekestijn

mw. drs. M.H. Dunnewijk

mr. F.A.M. van den Heuvel

mw. C. Langelaar

mw. drs. I. Rutgers

mw. prof. dr. J.H.M. Schonk

mw. mr. J.G.J.M. de Zwaan

Deel IIA OVERIGE GEGEVENS

.....

Bestemming saldo baten en lasten

Het resultaat 2013 € 3.317.000 heeft Hogeschool Leiden als volgt verwerkt in het eigen vermogen:

- Algemene reserve: € 1.155.000
- Bestemmingsreserve (publiek): € 1.509.000
- Bestemmingsreserve (privaat): € 507.000
- Andere wettelijke reserves: € 146.000

Gebeurtenissen na balansdatum**Overdracht Pabo Thomas More te Rotterdam**

Per 1 januari 2014 zijn de licenties, gebouw, terrein en verplichtingen van de Pabo Thomas More- opleidingen overgedragen aan de Stichting Thomas More Hogeschool. De baten en lasten van Pabo Thomas More (504 studenten) komen tot en met 31 december voor rekening van de Stichting en zijn opgenomen in onderhavige jaarrekening. Vanaf 1 januari 2014 komen zij voor rekening van de Stichting Thomas More Hogeschool. Het gebouw te Rotterdam is per 1 januari 2014 overgedragen aan de Stichting Thomas More. De desinvestering ad € 0,6mln wordt conform de overige baten en lasten van deze transactie verwerkt in 2014.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Hiervoor verwijzen wij naar de hierna opgenomen verklaring.



Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan het bestuur van Stichting Hogeschool Leiden

Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in dit verslag opgenomen jaarrekening 2013 van Stichting Hogeschool Leiden te Leiden gecontroleerd. Deze jaarrekening bestaat uit de balans per 31 december 2013, de staat van baten en lasten over 2013 met de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

Verantwoordelijkheid van het bestuur

Het bestuur van Stichting Hogeschool Leiden is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en resultaat getrouw dient weer te geven, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en de Beleidsregels toepassing Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT), alsmede voor het opstellen van het jaarverslag, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het bestuur is tevens verantwoordelijk voor de financiële rechtmatigheid van de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties. Dit houdt in dat deze bedragen in overeenstemming dienen te zijn met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen. Het bestuur is voorts verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle, als bedoeld in artikel 2.9, lid 3 van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden, het onderwijscontroleprotocol OCW/EZ 2013 en de Beleidsregels toepassing WNT, exclusief het Controleprotocol WNT. Dit vereist dat wij voldoen aan voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten.

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Thomas R. Malthusstraat 5, 1066 JR Amsterdam, Postbus 90357, 1006 BJ Amsterdam

T: 088 792 00 20, F: 088 792 96 40, www.pwc.nl

'PwC' is het merk waaronder PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (KvK 34180285), PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V. (KvK 34180284), PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. (KvK 34180287), PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V. (KvK 51414406), PricewaterhouseCoopers Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V. (KvK 54226368), PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289) en andere vennootschappen handelen en diensten verlenen. Op deze diensten zijn algemene voorwaarden van toepassing, waarin onder meer aansprakelijkheidsvoorwaarden zijn opgenomen. Op leveringen aan deze vennootschappen zijn algemene inkoopvoorwaarden van toepassing. Op www.pwc.nl treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (inkoop)voorwaarden die ook zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.



Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe beeld daarvan alsmede in het kader van de financiële rechtmatigheid voor de naleving van die relevante wet- en regelgeving, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit. Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en de gebruikte financiële rechtmatigheidcriteria en van de redelijkheid van de door het bestuur van de Stichting Hogeschool Leiden gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.

Oordeel betreffende de jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Hogeschool Leiden per 31 december 2013 en van het resultaat over 2013 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en de Beleidsregels toepassing WNT.

Voorts zijn wij van oordeel dat de in deze jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties over 2013 voldoen, in alle van materieel belang zijnde aspecten, aan de eisen van financiële rechtmatigheid. Dit houdt in dat de bedragen in overeenstemming zijn met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals vermeld in paragraaf 2.3.1. Referentiekader van het onderwijscontroleprotocol OCW/EZ 2013.

Verklaring betreffende overige bij of krachtens de wet gestelde eisen

Ingevolge artikel 2:393, lid 5 onder e en f van het BW vermelden wij dat ons geen tekortkomingen zijn gebleken naar aanleiding van het onderzoek of het bestuursverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 van het BW is opgesteld, en of de in artikel 2:392, lid 1 onder b tot en met h van het BW vereiste gegevens zijn toegevoegd. Tevens vermelden wij dat het bestuursverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391, lid 4 van het BW. Tenslotte vermelden wij dat het jaarverslag voldoet aan de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals vermeld in paragraaf 2.2.5 Jaarverslag van het onderwijscontroleprotocol OCW/EZ 2013.

Amsterdam, 20 juni 2014
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door

R. Goldstein RA

Gegevens rechtspersoon

Naam en adres van de instelling:	Stichting Hogeschool Leiden Postbus 382 2300 AJ Leiden Zernikedreef 11 2333 CK Leiden
BRIN-Nummer:	21RI
Telefoonnummer:	071-5188800
Faxnummer:	071-5188801
E-mailadres:	infohl@hsleiden.nl
Internetsite:	www.hsleiden.nl
Bevoegd-gezagnummer:	30163
Belangrijkste activiteiten:	De hogeschool heeft als belangrijkste activiteit het verzorgen van hoger beroepsonderwijs.
Naam contactpersoon:	drs. C. Blees
Telefoonnummer:	071-5188816
Faxnummer:	071-5188417
E-mailadres:	blees.c@hsleiden.nl

Deel III BIJLAGEN



Bijlage 1 Opsplitsing van de samengevoegde cijfers over 2012

Bijlage 2 FSR Financiële Specificatie Rijkssubsidie (H0)

Bijlage 1 - Opsplitsing van de samengevoegde cijfers over 2012

Balans per 31 december 2012 (na resultaatbestemming)

(bedragen x € 1.000)

1	Activa	Samen	HSL	Helicon
	Vaste Activa			
1.1	Immateriële vaste activa	150	150	
1.2	Materiële vaste activa	61.203	59.898	1.305
	Totaal vaste activa	61.353	60.048	1.305
	Vorderingen en vlottende activa			
1.5	Vorderingen	1.896	1.631	265
1.7	Liquide middelen	11.277	10.293	984
	Totaal vorderingen en vlottende activa	13.173	11.924	1.249
	Totaal Activa	74.526	71.972	2.554

2	Passiva			
2.1	Eigen vermogen	33.194	32.329	865
2.2	Voorzieningen	984	942	42
2.3	Langlopende schulden	19.760	19.760	0
2.4	Kortlopende schulden	20.588	18.941	1.647
	Totaal passiva	74.526	71.972	2.554

Staat van baten en lasten over 2012

(bedragen x € 1.000)

3	Baten	Samen	HSL	Helicon
3.1	Rijksbedragen OCW	50.397	47.222	3.175
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	648	648	
3.3	College-, cursus-, les- en examengelden	14.466	14.108	358
3.4	Baten werk in opdracht van derden	4.165	4.086	79
3.5	Overige baten	1.157	1.004	153
	Totaal baten	70.833	67.068	3.765
4	Lasten			
4.1	Personeelslasten	54.129	51.113	3.016
4.2	Afschrijvingen	3.868	3.683	185
4.3	Huisvestingslasten	3.239	2.958	281
4.4	Overige lasten	9.138	8.565	573
	Totaal lasten	70.374	66.319	4.055
	Saldo baten en lasten	459	749	-290
5	Financiële baten en lasten	-1.272	-1.243	-29
	Totaal resultaat	-813	-494	-319

Bijlage 2

FSR Financiële Specificatie Rijkssubsidie (H0)
(bedragen x € 1.000)

Subsidieverstreker en eventueel uitvoerder	Projectnummer subsidiegever	Intern nummer	Totaal project budget	Subsidie	Looptijd begin	Looptijd einde	Stand per 1-1-2013	Mutaties	Stand per 31-12-2013	Voorschot	Status
Ministerie van OC&W	547292-1 21RI	D4141/D4125	103	103	1/1/2013	12/31/2013	-	100	103	103	Lopend
Stichting Innovatie Alliantie	2010-12-14P	C4014	431	300	1/1/2011	2/28/2013	359	150	509	300	Afgerond
Stichting Innovatie Alliantie	2011-13-19P	C3005	313	212	9/1/2011	3/14/2014	140	128	268	212	Lopend
Stichting Innovatie Alliantie	2011-13-21P	C3004	410	281	9/1/2011	3/15/2014	140	173	313	281	Lopend
Stichting Innovatie Alliantie	2013-15-46P	T2017	412	280	10/1/2013	9/30/2015	-	1	1	280	Lopend
Stichting Innovatie Alliantie	2013-15-49P	C3006	457	297	11/1/2013	10/31/2015	-	10	10	297	Lopend
Totaal FSR			2,126	1,473			639	562	1,204	1,473	



Denk
Doe
Voel | *t*



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



MIX
Papier van
verantwoorde herkomst
FSC® C006922