

Jaarverslag

Hogeschool Leiden

14



Denk
Doe
Voel

t

Ynthia Ringelink
Maaike van

Inhoud

•	Voorwoord	7
•	Deel I Jaarverslag	19
•	1. Zorg voor kwaliteit	20
•	• NVAO Auditcommissie: instellingstoets kwaliteitszorg	20
•	• Medezeggenschap	21
•	• Toetsing en examinering	21
•	• Vreemde ogen dwingen	22
•	• Kennisvalorisatie	22
•	• Midtermreview prestatieafspraken	23
	2. Prestatieafspraken voor onderwijskwaliteit en studiesucces	24
	• Onderwijskwaliteit en studiesucces	24
	• Studiesucces: prestatie-indicatoren 1 t/m 3	24
	• Kwaliteit/Excellentie: prestatie-indicator 4	30
	• Maatregelen prestatie-indicatoren 5 t/m 7	32
	• Alumnioordeel: prestatie-indicator 8	34
	3. Generade	36
	• Start	36
	• Midtermreview	36
	• Organisatie	37
	• Onderwijs	37
	• Onderzoek	38
	• Ondernemerschap	38
	4. Onderwijsresultaten	39
	• Zorg	39
	• Social work & Toegepaste Psychologie	41
	• Management & Bedrijf	44
	• Educatie	46
	• Techniek	49
	5. Talenten ontwikkelen	51
	• Verkenning en oriëntatie	51
	• Bureau studiesucces	53
	• G5 onderzoek studiesucces	53
	• Studieloopbaanbegeleiding	54
	• Keuzemogelijkheden: minorenaanbod	55
	• Combinatiestudie en gemeenschappelijke propedeuse	55
	• Honoursprogramma	56
	• Internationalisering / Wereldburgerschap	57

6. Talent voor Talent 59

• De organisatie	60
• Visie op HRM: Talent voor Talent	60
• Medewerkerstevredenheid	61
• Personeelsgegevens	61
• Personeel naar aard dienstverband	65
• Kwalificaties	68
• Persoonskenmerken	69
• OP/OOP-ratio	70
• In- en uitstroom	70
• Verzuim	72
• Functioneren en beoordelen	74
• Personeelsregelingen	74
• Professionalisering en duurzame inzetbaarheid	75
• Talent voor Talent	75
• Kwalificaties (vakbekwaamheid)	76
• Leiderschap	78
• Ik, en de ander	78
• Vitaliteit	80
• Professionalisering van de HRM-informatievoorziening	80

7. 'Je moet ze van Hogeschool Leiden hebben' 81

• Jeugd	81
• Jeugdzorg en Jeugdbeleid	81
• Licht Verstandelijke Beperking en Jeugdcriminaliteit	81
• Residentiële Jeugdzorg	82
• Ouderschap en Ouderbegeleiding	83
• Passend Onderwijs/Inclusive Education	85
• Natuur en Ontwikkeling Kind	86
• Waarde(n) van vrijeschoolonderwijs	87
• Transformaties in de zorg voor jeugd	88
• Kinder- en jeugdpsychiatrie	89
• Aanpak Jeugdcriminaliteit	90
• Life Sciences	90
• Innovatieve Moleculaire Diagnostiek	90
• Biodiversiteit	92
• Gezondheidszorg	93
• Eigen Regie	93
• Antroposofische Gezondheidszorg	95
• Geestelijke Gezondheidszorg	96
• Sociale Innovatie en Ondernemerschap	96
• Overige lectoraten	98
• Talentmanagement	98
• Onderzoeksmethoden en technieken	99
• PR en social media	100
• Kenniskring Management & Bedrijf	102
• Virtuality Driven Learning	103

8. Uitstekende campus voor leren en werken	104
• Voor de student	104
• Studentendecanaat	104
• Studeren met een functiebeperking	104
• Profileringsfonds	104
• Loket Rechtsbescherming	105
• Digitale Campus	105
• Mediacentrum	106
• Voor de docent, medewerker en onderwijsorganisatie	106
• Onderwijsondersteuning	106
• Ondersteuning Examencommissies	106
• Toetsondersteuning	106
• Team Roosteren	106
• Informatiemanagement	107
• Informatie- en communicatietechnologie (IC)	107
• Marketing en communicatie (M&C)	107
• Facilitair Bedrijf	107
• Huisvesting	107
• Inkoop- en aanbesteding	108
• Duurzaamheid	109
• Duurzame bedrijfsvoering	109
• Sustainabul	109
9. Raad van Toezicht	110
• Commissies van de Raad van Toezicht	110
• College van Bestuur	112
• Bijeenkomsten van de Raad van Toezicht in 2014	113
• Rooster van aftredingen en nevenactiviteiten	114
10. Financieel verslag	117
• Planning & controlcyclus	117
• Informatiemanagement	117
• Hogeschoolbrede projecten	117
• Treasury	118
• Decalaries College van Bestuur	119
• Toelichting op het resultaat 2014	119
• Kasstroomoverzicht 2014 en de vergelijkende cijfers	122
• Continuïteitsparagraaf	124
11. Gegevens organisatie per 31 december 2015	129
• Instellingsgegevens Hogeschool Leiden	129
• College van Bestuur	129
• Directie	129
• Ondernemingsraad	129
• Studentenraad	129
• Opleidingen	130
• Organisatieschema	132

12. Cijfermatig overzicht studentgegevens 133

• Aantal onderwijsvolgende (*)studenten Hogeschool Leiden – 1	133
• Aantal instromende studenten per opleiding – 8	134
• Gemiddelde studieduur studiestakers (in jaren) – 73	135
• Gemiddelde studieduur geslaagden (in jaren) – 71	136

Deel II Jaarrekening 137

• Balans per 31 december (na resultaatbestemming)	138
• Staat van baten en lasten over het jaar	139
• Kasstroomoverzicht over het jaar	140
• Toelichting op de jaarrekening 2014	141
• Toelichting op de balans	146
• Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen	150
• Model G-G1 verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule	151
• Model G2-A aflopend per ultimo verslagjaar	151
• Model G2-B doorlopend tot in een volgend verslagjaar	151
• Toelichting op de onderscheiden posten van de staat van baten en lasten	151
• Accountantshonoraria	155
• Model E: verbonden partijen	156
• Wet openbaarmaking uit publieke middelen gefinancierde topinkomens	157
• Ondertekening jaarrekening	160

Deel IIA Overige gegevens 161

• Bestemming saldo baten en lasten	162
• Gebeurtenissen na balansdatum	162
• Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	163
• Gegevens rechtspersoon	166

Deel III Bijlagen 167

• Bijlage 1 – Financiële Specificatie Rijkssubsidie (H0)	168
--	-----

Voorwoord

Voor u ligt het verantwoordingsdocument van Hogeschool Leiden over het jaar 2014.

In 2014 bevonden we ons halverwege de periode van het Instellingsplan 2012-2016 'Talent voor talent', waarin kwalitatief goed onderwijs en onderzoek, in gezamenlijkheid met het werkveld vormgegeven, centraal stond. Vol trots kunnen we vaststellen dat we goed op weg zijn om onze opdracht te realiseren. Over de studie in het algemeen is driekwart van de studenten in 2014 (zeer) tevreden, een stijging van 10% ten opzichte van 2012. Vooral de waardering van de studiebegeleiding, de stages, de didactische kwaliteit van de docenten en de huisvesting zijn sterk verbeterd. Groepsgrootte, (digitale) leeromgeving en voorbereiding op de beroepsloopbaan scoren bovengemiddeld. Aandachtspunt blijft de roostering en de interne informatievoorziening. Daarop lopen verbeterprojecten.

Onze visie op maatschappelijke verantwoordelijkheid berust op vier pijlers: Wereldburgerschap, Internationalisering, Diversiteit en Duurzaamheid. Dit klinkt door in het onderwijs en onderzoek, de bedrijfsvoering en de houding van medewerkers en studenten. Voorbeelden daarvan zijn het integreren van competenties in het onderwijs, het aanbieden van minoren, het opnemen van duurzaamheid in de missie van het Honours programma, het beperken op energieverbruik en afvalstromen, het streven naar een inclusieve arbeidsorganisatie en het opzetten van gedragscampagnes. Dit is de wijze waarop Hogeschool Leiden mede inhoud geeft aan het actuele debat over 'Bildung'.

Het aantal lectoraten is eind 2014 gegroeid tot 20. De deelname van studenten en docenten aan het onderzoek vanuit de lectoraten is over de afgelopen vijf jaar fors toegenomen en de externe zichtbaarheid is vergroot, maar heeft nog intensivering. Zeven nieuwe lectoren zijn aangesteld die allen binnen de profileringsthema's van de hogeschool vallen: Jeugd, Life Sciences, Gezondheidszorg en verankering in de regio en het MKB.

Afgelopen jaar heeft Hogeschool Leiden actief geparticipeerd in de Economische Agenda van de Leidse regio. Met zes gemeenten, koepels van ondernemersverenigingen en onderwijs- en kennisinstellingen uit de Leidse regio werd gewerkt aan het versterken van de topsectoren Life Sciences & Health, een nieuw cluster Vitaliteit en het stimuleren van Ondernemerschap en Innovatie.

In 2014 is Generade, hét Centre of Expertise op het gebied van Genomics (moleculaire biologie, genetica en bio-informatica) officieel van start gegaan. Generade is een samenwerkingsverband tussen Hogeschool Leiden, het Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC), de Universiteit Leiden en het Biotechnologiebedrijf BaseClear. Vanuit Generade en de twee nieuwe lectoraten wordt nauw samengewerkt met de –langer bestaande– lectoraten Innovatieve Moleculaire Diagnostiek en Biodiversiteit binnen het cluster Techniek.

Als gevolg van de fusie met de voormalige Hogeschool Helicon zijn in mei 2014 de antroposofisch geïnspireerde opleidingen Docent Dans/Euritmie en Docent Muziek verhuisd van Den Haag naar Leiden. Om het onderwijs voor de studenten van deze opleidingen te faciliteren, zijn danszalen, muzieklokalen, oefenlokalen en een theaterzaal met podium gerealiseerd in het hoofdgebouw van Hogeschool. In september 2014 heeft de voorzitter van het College van Bestuur afscheid genomen vanwege zijn aanstelling als voorzitter ROC Midden Nederland. In mei 2015 is Kristel Baele gestart als voorzitter College van Bestuur a.i.

Studenten met een functiebeperking zijn (zeer) tevreden over Hogeschool Leiden; een tevredenheid die in de achterliggende drie jaar is toegenomen.

In 2014 behaalde de hogeschool de instellingstoets kwaliteitszorg en vonden verschillende visitaties plaats waarbij de kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek als voldoende en goed werd beoordeeld. De realisatie van de prestatieafspraken ligt goed op schema, waarbij naar verwachting de rendementsdoelstelling niet wordt behaald. Dat is in lijn met de landelijke trend. De onstuimige studentengroei van de afgelopen jaren lijkt afgevlakt.

Iedere student, docent, onderzoeker en ondersteuner heeft bijgedragen aan de resultaten van Hogeschool Leiden. Met passie, talent en menselijke maat. Wij stellen die inzet en betrokkenheid zeer op prijs. Dat geldt ook voor onze partners in het werkveld. Het werkveld stelt ons in staat onze doelen te realiseren, het daagt ons uit om te excelleren in wat we doen en om samen ons onderwijs en onderzoek in de regio Leiden te versterken.

Wij danken eenieder voor zijn of haar bijdrage aan dit mooie resultaat.

Hartelijke groet,

Kristel Baele en Agnita Mur

College van Bestuur

Bevindingen en conclusies op hoofdlijnen

De inzet in het instellingsplan 2012-2016 van Hogeschool Leiden is goed onderwijs en toegepast onderzoek te verzorgen en te ondersteunen met het accent op groei in kwaliteit. In het instellingsplan zijn ambities geformuleerd en doelstellingen. In 2012 zijn daarnaast prestatieafspraken overeengekomen met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap die eind 2015 moeten zijn gerealiseerd. Dit hoofdstuk vat op hoofdlijnen de stand van zaken met betrekking tot de inspanningen en realisatie van de doelstellingen en prestatieafspraken samen.

Kernambitie 1 Talenten ontwikkelen

In Leiden is de kwaliteit van onderwijs en onderzoek de afgelopen jaren verder gegroeid. Dit blijkt uit het behalen van de Instellingstoets Kwaliteitszorg en uit opleidings- en onderzoekaccreditaties die zonder uitzondering direct positief verlopen met veel goede oordelen. Ook studenttevredenheid vertoont op alle onderdelen een gestage stijging waarmee de 'groeipijnen' van enkele jaren geleden definitief verleden tijd zijn. Werkveld en alumni zijn in toenemende mate positief over de opleidingen/net afgestudeerden. Ze zijn ook direct betrokken bij het vormgeven van de talentontwikkeling van studenten door realistische praktijkopdrachten en als (gast-)docenten. Daarmee is de aansluiting tussen onderwijs en werkveld gegarandeerd.

Studenten ontwikkelen hun talenten en halen het beste uit zichzelf. Hogeschool Leiden biedt een sterk praktijkgericht actueel en samenhangend onderwijsprogramma. Er is in toenemende mate ruimte en uitnodiging voor individuele keuzes. Ook geïntensiveerde studieloopbaanbegeleiding, en excellentieprogramma's en een Honours-programma, dragen bij aan talentontwikkeling.

De onderwijsvisie en het talentbeleid van Hogeschool Leiden resulteren in tevreden studenten, die zich uitgedaagd voelen én binnen een redelijke studieduur hun diploma halen. Dit wordt hieronder verder uitgewerkt.

Talentontwikkeling is een gezamenlijk doel van de medewerkers en alle studenten van Hogeschool Leiden. Wij creëren een leeromgeving die studenten het inzicht, de motivatie en de mogelijkheden biedt om hun talenten te ontdekken en te ontplooien. Dat is de kern van ons onderwijs.

Rendement

In het instellingsplan van Hogeschool Leiden is het volgende doel geformuleerd: het propedeuserendement en het bachelor- of diplomarendement moeten in 2016 verbeterd zijn in vergelijking met 2011. De prestatieafspraken die in 2012 zijn gemaakt met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap kunnen worden gezien als een specificatie van deze doelstelling. De afspraken zijn:

- de uitval uit de bachelor voltijds opleidingen na 1 jaar moet omlaag naar maximaal 33,2% op instellingsniveau
- studieswitchen binnen de hogeschool moet worden beperkt tot maximaal 8,5%
- het percentage studenten dat na 5 jaar (nominale studieduur + 1 jaar) het bachelordiploma haalt moet omhoog naar ten minste 69% op instellingsniveau.

Het rendement van opleidingen wordt door vele factoren bepaald. Hogeschool Leiden speelt in op vrijwel alle beïnvloedbare factoren en doet dat in samenhang. Het inzetten op een optimale ondersteuning van studenten door op elke individuele student afgestemde studieloopbaanbegeleiding voor en na de poort, moet er toe bijdragen dat de student zich optimaal ontwikkelt en dus ook het studierendement wordt verhoogd.

Een greep uit de maatregelen die zijn ingezet:

- realistische voorlichting, waaronder de “reality check”;
- intensivering van de Studieloopbaanbegeleiding (SLB), professionalisering op het gebied van toetsconstructie, meer keuzemogelijkheden voor de student;
- ICT-Onderwijs: meer activerende didactiek o.a. door gebruik te maken van ICT-toepassingen;
- roosters: pilots met voorspelbare (wekelijks repeterende) roosters. Inmiddels is besloten dit met ingang van 1 september 2015 hogeschool-breed in te voeren;
- Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheden (BDB) als voorwaarde voor een vaste aanstelling, onderzoekvaardigheden, activerend leren, toetsconstructie master- en PhD-trajecten;
- beroepspraktijk: naast het werken in de reële beroepspraktijk door middel van stage en afstuderen, wordt veelvuldig projectonderwijs georganiseerd met grote betrokkenheid van het beroepenveld. Er worden regelmatig gastcolleges gegeven. Alumni worden steeds meer betrokken bij de opleidingen. Onderzoeksprojecten van docenten, lectoren, studenten leiden tot verbetering van de beroepspraktijk.

De Hogeschool Leiden doet zowel intern als met externe partners onderzoek op het gebied van studiesucces.

De inspanningen hebben geleid tot de volgende resultaten. De streefwaarde uit de prestatieafspraken over het percentage studieswitchers is ruimschoots behaald. De uitval uit de voltijd bachelor opleidingen na 1 jaar is het afgelopen jaar afgenomen met ruim 6%. Hoewel hier niet ons eigen streefcijfer is behaald, is er wel een aanzienlijke verbetering geboekt. Het propedeuserendement (cohort 2013) is gestegen, maar niet dusdanig dat de doelstelling is behaald. Hierbij is buiten beschouwing gelaten dat bij opleidingen zoals Toegepaste Psychologie, Pabo en HBO-Rechten (zelfs 16%) een aanzienlijk deel van de studenten na het behalen van de propedeuse doorstroomt naar het wetenschappelijk onderwijs.

Hogeschool Leiden hanteert het uitgangspunt dat elke student op de voor hem/haar juiste plek moet komen. Studenten worden daarop gericht begeleid; ook, indien nodig naar een andere opleiding en/of ander onderwijs dat past bij de student. De mogelijkheid over te kunnen stappen naar een andere opleiding tijdens de propedeutische fase zien wij als een belangrijke meerwaarde voor onze studenten.

Ondanks de aantoonbare verbetering van de kwaliteit van onze opleidingen is er nauwelijks een stijging van het percentage studenten dat het diploma binnen 5 jaar behaald (van 60% naar 61%) en is de beoogde stijging niet gerealiseerd. Wel zien we een toenemende tevredenheid bij onze studenten over de kwaliteit van ons onderwijs. Dit zal op termijn zeker bijdragen aan de realisatie van onze doelstellingen.

Studenttevredenheid

Hogeschool Leiden streeft naar grote tevredenheid over de studie in het algemeen én tevredenheid over de toetsing, de docenten, de inhoud van het programma en de voorbereiding op de beroepsloopbaan.

Over de studie in het algemeen is driekwart van de studenten in 2014 (zeer) tevreden. Sinds 2010 is het aandeel (zeer) tevreden studenten met 10% gestegen. Hogeschool Leiden behaalt daarmee de in de prestatieafspraken vastgelegde streefwaarde (ten minste 70% van de studenten is (zeer) tevreden) en scoort ook hoger dan het landelijk gemiddelde. Ook over de thema's toetsing, docenten, inhoud van het programma en voorbereiding op de beroepsloopbaan zijn studenten van Hogeschool Leiden gemiddeld genomen te spreken. Ook het aantal voltijd bachelor opleidingen waarvan de studenten (zeer) tevreden is over elk van deze thema's, neemt toe. Op alle thema's is sprake van een toenemende studenttevredenheid (NSE 2015). Ook in de benchmark (met de multisectorale randstadhogescholen) scoort de hogeschool op alle onderdelen bovengemiddeld of top. Thema's waar verbeteracties op lopen, betreffen informatievoorziening en roostering.

Studenten met een functiebeperking zijn eveneens (zeer) tevreden over Hogeschool Leiden; een tevredenheid die in de achterliggende drie jaar is toegenomen. Daarmee is de doelstelling uit het instellingsplan (in 2016 een gemiddelde score van 6,3) gerealiseerd. Met die stijgende waardering is Hogeschool Leiden ook flink opgeschoven in de ranglijst van hogescholen voor wat betreft het studeren met een functiebeperking; van een 18e naar een 11e plaats (van de 29).

Hogeschool Leiden heeft er voor gekozen om een facultatieve prestatieafspraken toe te voegen aan de lijst met verplichte (voor alle hogescholen geldende) prestatieafspraken. Het betreft de tevredenheid van alumni over de aansluiting tussen opleiding en werk. Het streven is dat minimaal 84% van de afgestudeerden deze aansluiting als voldoende of goed beoordeelt (eind 2015).

De tevredenheid van de alumni vertoont een stijgende lijn, nadat het enkele jaren (2009 tot 2011) daalde. Eind 2013 was 75% van de pas afgestudeerde studenten tevreden over de aansluiting tussen opleiding en werk; eind 2014 was dit 76%. Daarmee is de streefwaarde niet gehaald. Op advies van werkveldvertegenwoordigers én studenten worden alumni steeds vaker ingezet binnen het onderwijs. Studenten ervaren 'echte' praktijkopdrachten en de inzet van alumni als gastdocenten als zeer inspirerend.

Differentiatie leerroutes, sturing op talent en motivatie

Hogeschool Leiden streeft ernaar dat alle opleidingen in 2016 beschikken over gedifferentieerde leerroutes, passend bij de diversiteit van de instroom. Het gaat hierbij om verbredings- en verdiepingstrajecten binnen en naast het reguliere opleidingsprogramma. Zo is er een brede propedeuse ontwikkeld (Educatie, Social Work & Toegepaste Psychologie), een keuze uit minoren (intern en extern), een Honours programma, interdisciplinaire projecten en masteropleidingen. Uiteraard kan de student zijn/haar perspectief verdiepen met keuzes uit stage- en onderzoeksopdrachten. Daarnaast worden studenten gestimuleerd te participeren in Opleidingscommissies en Studentenraad.

Naast het zogenaamde Honours programma worden aan studenten interessante extra curriculaire trajecten geboden. Een mooi voorbeeld daarvan is de "Team Challenge", een realistische praktijkopdracht waar studenten vanuit verschillende clusters samenwerken aan het 'vermarkten' van een nieuwe technologische vinding.

Maatschappelijke verantwoordelijkheid

Internationalisering, duurzaamheid en diversiteit, ook wel wereldburgerschap genoemd, is onderdeel van zowel onze opleidingen als onze bedrijfsvoering. Hogeschool Leiden is trots op de snelle stijging op de ranglijst van meest duurzame instellingen voor hoger onderwijs.

Conclusie

Hogeschool Leiden is goed op weg als het gaat om de realisatie van kernambitie 1 'Talenten ontwikkelen'. Dit neemt niet weg dat er nog voldoende te verbeteren valt en hier werken we met enthousiasme aan. De snelle ontwikkelingen die momenteel plaatsvinden in de maatschappij worden nauw gevolgd en benut. Wij doen er alles aan ervoor te zorgen dat onze studenten een mooie toekomst tegemoet gaan. Het is zaak de komende tijd te komen tot een optimale mix van bewezen interventies zonder de toegankelijkheid en kwaliteit van het onderwijs aan te tasten.

Kernambitie 2 Talent voor Talent

Medewerkers zijn het belangrijkste kapitaal van de Hogeschool Leiden. Zij spannen zich dagelijks in zodat studenten leren wat hun talenten zijn en hoe zij die verder kunnen ontwikkelen. Diversiteit is daarbij vanzelfsprekend en noodzakelijk voor groei, voor leren van en aan elkaar. We investeren in een cultuur en structuur van en voor leren. We waarderen en ondersteunen elkaar en spreken elkaar professioneel en met respect aan. We werken dagelijks aan onze kwaliteitscultuur. Om de expertise van medewerkers optimaal te kunnen benutten en ontwikkelen, zetten we in op een breed scholingsaanbod en een adequate facilitering om medewerkers het aanbod te laten benutten. Van docenten wordt verwacht dat ze inspirerend onderwijs geven en over de kwalificaties beschikken om hun functie goed te kunnen vervullen.

Professionalisering, bekwaamheid en opleidingsniveau docenten

Ons beleidskader voor talent voor talent is het professionaliseringskader, dat in 2014 opnieuw is vastgesteld. Met dit kader zijn de veranderingen ten gevolge van het hoofdlijnenakkoord tussen de sector hbo en het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, het nieuwe protocol vanuit de Vereniging Hogescholen en de nieuwe cao hbo, in het beleid verwerkt. Het professionaliseringskader is ook de basis van de clusterplannen professionalisering waarin clusters en opleidingen hebben vastgelegd hoe zij vormgeven aan professionalisering, ieder met hun eigen accenten die passen bij wat nodig is.

Het behalen van de Basiskwalificatie Didactische Vaardigheden is daar een integraal onderdeel van. Het beschikken over dan wel behalen van de Basiskwalificatie Didactische Vaardigheden is opgenomen in het aannamebeleid van de hogeschool. Het cluster Educatie biedt nascholing voor docenten van Hogeschool Leiden gericht op het behalen van deze kwalificatie. We realiseren de doelstelling van Hogeschool Leiden dat iedere docent in 2016 beschikt over de Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid en blijven daarnaast inzetten op de het bijhouden van de specifieke vakinhoud.

Kwalitatief goed onderwijs vraagt om goed en actueel opgeleide docenten. Hogeschool Leiden streeft ernaar dat in 2016 een groot deel van de docenten beschikt over ten minste een master opleiding (minimaal 80%). Dit is in lijn met de prestatie-afspraken die betrekking heeft op docenten (75% ten minste master opgeleid eind 2015). Eind 2014 blijkt dat 77% van de docenten in dienst bij Hogeschool Leiden een opleiding heeft op ten minste master niveau. Ook zijn er binnen elk cluster docenten bezig met een master- of PhD-traject (in totaal ongeveer 9% van het docentencorps). Het streefniveau van de prestatieafspraken is gerealiseerd.

In de prestatieafspraken voor Hogeschool Leiden is vastgelegd dat de ratio Onderwijzend Personeel/Onderwijsondersteunend Personeel eind 2015 minimaal 1,5 moet zijn. Eind 2014 is Hogeschool Leiden de ratio 1,4. Dit is de laatste jaren als volgt ingezet. Het aantal ondersteunende functies is gelijk gebleven in de groei van 6.500 naar 9.500 studenten. Afgelopen jaar zijn er ondersteuners bijgekomen door de fusie met Helicon. Dat heeft de verhouding beïnvloed. Daarnaast hebben we 10 fte aangenomen in het kader van het project arbeidsinclusie (3 Participatiewet en 7 WMO). Dit is onze maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Studenttevredenheid

Goed opgeleide en bewaarde docenten zijn van groot belang voor kwalitatief goed onderwijs. En het beïnvloedt ook de tevredenheid van studenten over de kwaliteit van docenten. Gebleken is dat 63% van de studenten van de Hogeschool Leiden (zeer) tevreden is over de docenten in het algemeen. Binnen de kernambitie 'Talent voor Talent' heeft Hogeschool Leiden twee specifieke doelstellingen geformuleerd voor wat betreft de tevredenheid van studenten ten aanzien van docenten: tevredenheid over de wijze van (inspirerend) les geven én tevredenheid over het effectief gebruiken van digitale media (in de context van het toekomstige beroep). Voor beide doelstellingen is de streefwaarde 3,60 of hoger in 2016 (op een 5-puntsschaal).

Binnen de clusters worden trainingen en leernetwerken georganiseerd, gericht op het gebruik van digitale media in het onderwijs en in de beroepspraktijk (bijvoorbeeld: weblectures, kennisclips, online feedback). Ook wordt geëxperimenteerd met het gebruik van digitale media.

Studenten geven een oordeel over de wijze van (inspirerend) lesgeven door docenten. De streefwaarde wordt benaderd (3,57 in 2015) en vertoont ten opzichte van de jaren daarvoor een stijgende lijn. Als het gaat om het effectief gebruik van digitale media is de studenttevredenheid hoger. Hogeschool-breed wordt die streefwaarde gehaald (3,63 in 2014).

Diversiteit

Voor Hogeschool Leiden is diversiteit méér dan het zorgen voor een divers personeels- en studentenbestand. Het gaat ook om het benutten van talenten en het zorgen voor waardering en verbondenheid. Daarom wordt ingezet op diversiteit én inclusie. Onderwijsmanagers zien diversiteit als een vanzelfsprekend uitgangspunt voor de opbouw van hun team, niet zozeer als een apart te realiseren doelstelling.

Diversiteit (van een docententeam) betreft zowel een goede mix van werkveld, onderzoek en opleiding als een mix van culturele en etnische achtergrond. Dat laatste wordt onder meer van belang geacht met het oog op werkveldsituaties, waarin het (h)erkennen van en anticiperen op culturele en etnische diversiteit een doorslaggevende factor voor succes kan zijn.

Conclusie

Hogeschool Leiden investeert in haar belangrijkste kapitaal: de medewerkers. Samen met de studenten vormen zij de leergemeenschap. Kennisdeling en samenwerking is op gang gebracht en is blijvend aandachtspunt. De resultaten en de studenttevredenheid zijn goed en tonen een verdere stijgende lijn. We hebben de juiste docenten, er wordt goed nagedacht binnen de teams over wat nodig is en daar worden de juiste interventies op gepleegd. We hebben er alle vertrouwen in dat dit zich nog verder ontwikkelt.

Dat is ook onze ambitie. We blijven scherp op de noodzakelijke speelruimte voor de professional om werkelijk zelf te leren, onderzoeken en ondernemen. Onze medewerkers moeten die vrijheid ervaren, grijpen en benutten. Uitdaging is het begrip inspirerend onderwijs zo te operationaliseren dat het voor studenten en docenten duidelijk is wat zij daaronder verstaan, opdat docenten voldoende aanwijzingen hebben om daar verder aan te kunnen werken. Het gesprek daarover binnen de opleiding, en met de student, is belangrijk en waardevol. In dialoog met studenten wordt periodiek nagegaan wat de specifieke verbeterpunten zijn. Daarnaast maken we gebruik van alumni in het onderwijs. Studenten ervaren de inzet van alumni als inspirerend.

Het investeren in de (voortdurende) professionalisering van onze medewerkers en kwaliteitscultuur behoeft blijvend prioritering. We houden vast aan ons uitgangspunt dat diversiteit (onze) kracht is. En we houden aandacht voor de specifieke context van de sector. Die is alles bepalend. We vervolgen onze inzet op duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers. We investeren in hen met oog voor hun loopbaanperspectieven, we sluiten daarbij aan bij wat de sector nodig heeft. Dat vergt van ons dat we in gesprek blijven met andere hogescholen en daarover afspraken met hen maken.

Kernambitie 3: Je moet ze hebben van Hogeschool Leiden

Samenwerking met het werkveld is essentieel, zowel voor het succes van studenten als voor het succes van Hogeschool Leiden. Het werkveld wordt niet alleen betrokken bij de vormgeving van de curricula van Hogeschool Leiden. De samenwerking tussen werkveld enerzijds en studenten en docenten anderzijds komt ook tot uitdrukking in de samenwerking binnen onderzoeksprojecten.

Studenten beheersen basis onderzoekscompetenties

De doelstelling van Hogeschool Leiden is dat elke opleiding onderzoekscompetenties in het curriculum heeft verwerkt en dat elke student de opleiding afsluit met een praktijkonderzoek. Daarnaast wordt gestreefd naar actieve betrokkenheid van studenten bij het praktijkgerichte onderzoek binnen de lectoraten.

Deze doelstelling kent geen kwantitatieve streefwaarde; ook niet in termen van de studenttevredenheid. Toch is het informatief om te kijken of studenten vinden dat ze in voldoende mate onderzoeksvaardigheden krijgen aangeleerd. Studenten van Hogeschool Leiden blijken op dit punt behoorlijk positief. Gevraagd naar een algemeen oordeel over het (voldoende) verwerven van onderzoeksvaardigheden is de gemiddelde score voor Hogeschool Leiden 3,56 (op een 5-puntschaal). Het blijkt dat voor 71% van de voltijd bachelor opleidingen geldt dat het gemiddelde studentoordeel uitkomt op 3,60 of hoger.

Inmiddels zijn binnen alle bachelor opleidingen onderzoeksleerlijnen met een minimum omvang van 15EC ontwikkeld en binnen de curricula verankerd. Studenten krijgen via stage, minoren en het afstudeertraject te maken met onderzoek. Daarnaast kunnen studenten participeren in het onderzoek dat door de lectoraten en kenniskringen wordt uitgevoerd. Studenten doen dat in toenemende mate. In 2009 participeerden 25 studenten in onderzoek vanuit de lectoraten, in 2013 was dit toegenomen tot 279 studenten.

De komende periode zal Hogeschool Leiden zich richten op het verder verbeteren van het studentenoordeel over de verwerving van onderzoekscompetenties binnen de opleidingen, door onder meer consultatie van de Studentenraad en de Opleidingscommissies.

Zichtbaarheid en samenwerkingsverbanden van de lectoraten

De ambities op dit punt zijn helder. Lectors en lectoraten zijn zichtbaar en hebben een toegevoegde waarde voor de vernieuwing van het onderwijs van Hogeschool Leiden, voor de vernieuwing van de beroepspraktijk én voor de professionalisering van docenten en studenten. In samenwerking met het beroepenveld en studenten wordt, door middel van praktijkgericht onderzoek, gewerkt aan het oplossen van vraagstukken uit de beroepspraktijk. Hiermee zijn de vier doelstellingen van de lectoraten verwoord: 1) onderzoek om praktijkproblemen op te lossen; 2) bijdrage aan onderwijsvernieuwing; 3) professionalisering; 4) kenniscirculatie ofwel zorgen dat ontwikkelde kennis wordt verspreid en toegankelijk gemaakt voor de beroepspraktijk.

Ad 1: Onderzoek

Het aantal lectoraten is eind 2014 gegroeid tot 20. De deelname van studenten en docenten aan het onderzoek vanuit de lectoraten is over de afgelopen vijf jaar fors toegenomen. Daarnaast zijn er verscheidene voorbeelden van extern gefinancierde projecten (2e en 3e geldstroom), zoals RAAK Pro en Raak Publiek projecten, projecten gefinancierd vanuit het 7e Framework Programme van de Europese Unie en projecten die door regionale en landelijke overheden worden gefinancierd. Samenwerking met werkveldpartijen resulteert ook in 'gezamenlijke' lectoraten (lectoraat Licht Verstandelijke Beperking en Jeugdcriminaliteit samen met de William Schrikker Groep; lectoraat Ouderschap en Ouderbegeleiding samen met Augeo Foundation en lectoraat Transformaties in de zorg voor jeugd, samen met Horizon). Verschillende lectoraten werken ook samen met andere kennisinstellingen binnen en buiten de regio Leiden (hogescholen en universiteiten).

Ad 2: Onderwijs

De lectoraten leveren een belangrijke bijdrage aan verschillende minoren. De resultaten van de verschillende onderzoeken die vanuit de lectoraten worden uitgevoerd leveren waardevolle input voor (de vernieuwing van) de minoren. Daarnaast zijn lectoren betrokken bij de ontwikkeling van nieuwe minoren, zoals:

- Eigen regie (cluster Zorg);
- Talentmanagement; Opvoeding, Ouderschap en Preventie; Jeugdzorg; Sociale Veiligheid; GGZ en Gehandicaptenzorg (cluster Social Work & Toegepaste Psychologie);
- Passend Onderwijs (cluster Educatie)

Ad 3: Professionalisering

De lectoraten dragen op verschillende manieren bij aan de professionalisering van docenten. Docenten participeren als docent-onderzoeker direct in het onderzoek van een lectoraat. Daarnaast begeleiden lectoren docenten in hun Master- of PhD-traject, of bij het schrijven van subsidieaanvragen of artikelen. Bredere professionaliseringactiviteiten zijn onder meer het (mede) organiseren van lezingen, workshops, conferenties en studiereizen.

Ad 4: Kenniscirculatie

Kenniscirculatie gaat over de verspreiding en het beschikbaar stellen van (nieuwe) kennis. Het publiceren van artikelen in (inter)nationale vak- en wetenschappelijke tijdschriften en het presenteren van onderzoeksresultaten op (inter)nationale congressen is de meest geijkte weg. Ook op het vlak van het publiceren van hand- en studieboeken, lezingen, organisatie van conferenties en/of symposia, schrijven van online columns en media optredens, zijn de lectoren actief. Daarnaast worden samenwerkingsverbanden aangegaan met partners in de regio én op landelijk en internationaal niveau (dit met het oog op co-creatie en cofinanciering).

Er is sprake van een toegevoegde waarde van lectoren en lectoraten voor de vernieuwing van het onderwijs, de innovatie van de beroepspraktijk en de professionalisering van studenten en medewerkers. Dat komt ook tot uitdrukking in de vele en verschillende projecten die worden uitgevoerd vanuit de lectoraten –samen met studenten en docenten. Het gaat hierbij om projecten gericht op het oplossen van praktijkproblemen.

De profileringsgebieden worden (h)erkend in de regio

Hogeschool Leiden wil zich profileren op kennisgebieden, die nauw aansluiten bij het opleidingsaanbod van de hogeschool: Jeugd, Gezondheidszorg, Life Sciences en de verbinding met de regio en het MKB.

Recent zijn zeven nieuwe lectoren aangesteld die allen binnen de profilerings thema's van de hogeschool vallen. Binnen het expertisecentrum Jeugd gaat het om de volgende lectoren (allen bij cluster Social Work & Toegepaste Psychologie):

- Jeugdcriminaliteit in de wijk;
- Geestelijke Gezondheidszorg voor Jeugd en Gezin;
- Transformaties in de zorg voor jeugd.

Binnen het kennisgebied Gezondheidszorg gaat het om de lector Sociale Innovatie en Ondernemen (cluster Zorg) en binnen het kennisgebied Life Sciences om de lectoren (bij Generade):

- Bio-Informatica;
- Genome Based Health.

In 2014 is –onder de nodige publieke belangstelling– Generade officieel van start gegaan. Generade is hét Centre of Expertise op het gebied van Genomics (moleculaire biologie, genetica en bio-informatica) en een samenwerkingsverband tussen Hogeschool Leiden, het Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC), de Universiteit Leiden en het Biotechnologiebedrijf BaseClear. Vanuit Generade en de twee nieuwe lectoraten wordt nauw samengewerkt met de –langer bestaande– lectoraten Innovatieve Moleculaire Diagnostiek en Biodiversiteit binnen het cluster Techniek.

De lectoraten binnen het kennisgebied Gezondheidszorg werken intensief samen met zowel verschillende zorginstellingen in de regio als andere kennisinstellingen (bijvoorbeeld TNO). Daarnaast is Hogeschool Leiden één van de medeoprichters van de Leidse Proeftuin voor Zorg en Welzijn en participeert de hogeschool in de Zorgacademie Leiden.

Het Expertisecentrum Jeugd richt zich op de jeugd van 0 tot 23 jaar en bundelt daarbij onderzoek en onderwijs over jeugd op het grensvlak van onderwijs, zorg, welzijn en justitie. Vanuit de lectoraten wordt intensief samengewerkt met tal van regionale en nationale partners (waaronder: Academische Werkplaatsen, Wmo-werkplaats, schoolorganisaties, gemeenten, ketenzorgpartners, zorginstellingen en (residentiële) jeugdinstanties).

Binnen het cluster M&B is een kenniskring actief, die op basis van bestaande managementmodellen onderzoek doet bij het MKB.

Hogeschool Leiden participeert actief in de Economische Agenda van de Leidse regio. Met zes gemeenten, koepels van ondernemersverenigingen en onderwijs- en kennisinstellingen uit de Leidse regio werd gewerkt aan het versterken van de topsectoren Life Sciences & health, een nieuw cluster Vitaliteit en het stimuleren van Ondernemerschap en Innovatie. Het is de ambitie van de lectoren dat zichtbaarheid en (h)erkenning verder toenemen en dat potentiële samenwerkingspartners als vanzelfsprekend de hogeschool gaan benaderen met hun onderzoeksvragen en praktijkproblemen. Vanuit deze verschillende initiatieven worden de profileringsgebieden van Hogeschool Leiden steeds meer zichtbaar in de regio. College van Bestuur, lectoren en clusterdirecteuren gaan samenwerkingsverbanden aan met partners in de regio én op landelijk en internationaal niveau.

Evaluatie onderzoeksfunctie

Binnen Hogeschool Leiden fungeert de PDCA-cyclus als uitgangspunt om de kwaliteit van onderwijs en onderzoek te borgen. Het kwaliteitszorgsysteem voor onderzoek van de hogeschool voorziet in een jaarlijkse evaluatie van de lectoraten, een externe evaluatie van de lectoraten/een onderzoeksdomein (zesjaarlijks) en een externe evaluatie van de kwaliteitszorg rond onderzoek op het niveau van de hogeschool (eveneens zesjaarlijks).

De lectoren/lectoraten van Hogeschool Leiden leggen geplande en gerealiseerde werkzaamheden jaarlijks vast in een jaarplan. Aan de hand van het jaarplan wordt jaarlijks de voortgang geëvalueerd met de clusterdirecteur waaronder de lectoren ressorteren.

Conclusie

Praktijkgericht onderzoek is verankerd binnen alle bacheloropleidingen van Hogeschool Leiden. De studenten zijn tevreden over de mate waarin ze binnen hun opleiding onderzoeksvaardigheden krijgen aangeleerd. Participatie van studenten én docenten in het onderzoek van de lectoraten heeft in de achterliggende vijf jaar een forse groei doorgemaakt. Onderzoek is een kernactiviteit geworden van Hogeschool Leiden. Een kernactiviteit die ten goede komt aan (de vernieuwing van) het onderwijs en aan de professionalisering van docenten. De profileringsgebieden van Hogeschool Leiden, 'Jeugd', 'Gezondheidszorg', 'Life Sciences' en 'Verbinding met de regio en het MKB' worden in toenemende mate (h)erkend binnen de regio, en ook daarbuiten. Hogeschool Leiden is een regionale kennisinstelling met hechte samenwerkingsverbanden met andere kennisinstellingen in de regio (en daarbuiten).

Dit neemt niet weg dat lectoren de zichtbaarheid en (h)erkenning verder willen vergroten, zodat Hogeschool Leiden een vanzelfsprekend aanspreekpunt wordt voor de onderzoeksvragen en praktijkproblemen van het werkveld. Lectoraten en kenniskringen zullen worden ondersteund in het realiseren van deze ambitie. Hierbij gaat het zowel om ondersteuning in de sfeer van communicatie en kenniscirculatie en –valorisatie als om ondersteuning in de sfeer van acquisitie van projecten.

Kernambitie 4 Uitstekende campus voor leren en werken

Kwalitatief goed onderwijs en praktijkgericht onderzoek vragen om een goede en veilige werk- en leeromgeving. Belangrijk is dat studenten, docenten en begeleiders uit het werkveld eenvoudig en veilig toegang hebben tot de applicaties en informatie die relevant voor hen zijn, zodat zij zich kunnen concentreren op het onderwijs. Een goed cijfermatig inzicht in het verloop van onderwijsprocessen en een goede interne communicatie zijn hierbij onontbeerlijk. Voor studenten is het van belang dat ze vroegtijdig helderheid hebben over de roosters (inclusief de toetsroosters). De ondersteunende diensten hebben zich ontwikkeld de afgelopen jaren. Het systeem van frontoffice – backoffice (servicedesk) wordt goed gewaardeerd.

Organiseerbare en studeerbare curricula

Hogeschool Leiden streeft naar studeerbare en organiseerbare curricula voor alle opleidingen, waarop ook de inzet van docenten is afgestemd. Recent zijn verbeteracties ingezet om zowel de studeerbaarheid (studenten) als de organiseerbaarheid (docenten, opleidingen, onderwijslogistiek) te optimaliseren. Zo is de overgang naar repeterende roosteren gemaakt en zijn twee Roosterregisseurs aangesteld.

De roostering blijkt een persisterend probleem. Aan de voorgenomen invulling en ingebruikname van een hogeschool-brede onderwijscatalogus wordt gewerkt. Docenten en studenten zijn op dit punt niet tevreden. Docenten geven een 'zesje' in hun oordeel over de roostering in het algemeen en de inrichting van de roosters. De tevredenheid van studenten over het tijdig bekend maken van de studieroosters is in 2014 ten opzichte van 2013 gedaald. Daarentegen is hun tevredenheid over het tijdig bekend maken van wijzigingen in de roosters iets toegenomen, en ligt de gemiddelde studenttevredenheid boven die van de referentiegroep (G5). Meer in het algemeen zijn studenten redelijk tevreden over de communicatie c.q. informatievoorziening binnen Hogeschool Leiden. Ook op dit thema is sprake van een (lichte) stijging in het studentoordeel.

Over de studeerbaarheid van de curricula zijn studenten relatief tevreden. De haalbaarheid van deadlines, de mogelijkheden om zonder vertraging gewenste studieonderdelen te kunnen volgen, de spreiding van de studielast over het jaar en de verhouding tussen gevraagde inspanning voor studieonderdelen en toegekende ECTS, zijn aspecten waarover studenten (gematigd) tevreden zijn en waarop hun tevredenheid in 2014 is toegenomen ten opzichte van 2013.

Hogeschool Leiden zet de komende jaren blijvend in op het oplossen van de roosterproblemen.

Digitale leer- en werkomgeving, adequate informatievoorziening

Een goed beveiligde digitale leer- en werkomgeving is van belang om kwalitatief goed onderwijs en toegepast onderzoek te verzorgen. Daartoe behoort een efficiënte dienstverlening aan docent, student en onderwijsorganisatie. De campus is de leer- en werkomgeving van Hogeschool Leiden en blijft de ontmoetingsplek voor medewerkers en studenten, zowel fysiek als virtueel. De digitale leer- en werkomgeving is beveiligd en gemakkelijk toegankelijk voor studenten, medewerkers en voor externen met binnenschoolse onderwijsdoeleinden.

Medewerkers en studenten zijn redelijk tevreden over de digitale leer- en werkomgeving. De streefwaarde van 7,0 voor medewerkerstevredenheid en 3,60 voor studenttevredenheid (in 2016) worden nog niet gehaald. Wel vertoont het oordeel van de studenten een stijgende lijn over de afgelopen drie jaar.

Het realiseren van een adequate en betrouwbare informatievoorziening is een complexe taak. Hogeschool Leiden heeft (zoals elke hoger onderwijsinstelling) te maken met een veelheid aan informatiestromen. Er wordt op verschillende fronten en door verschillende afdelingen gewerkt aan het optimaliseren van de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de management informatie. Het Management Informatie Dashboard moet de centrale bron vormen; daarnaast zijn andere bronnen operationeel die voor een deel het Dashboard van de nodige input moeten voorzien. Het goed stroomlijnen van al deze informatie is bewerkelijk. Volgens de Studentenraad behoeft de informatievoorziening verbetering, met name op het gebied van roosterwijzigingen, studievoortgang, tijdigheid van toetsuitslagen, regels en procedures

Conclusie

Een persisterend probleem voor het realiseren van kernambitie 4 'Uitstekende campus voor leren en werken' is de roostering. Docenten en studenten zijn kritisch in hun oordeel over de roostering en het tijdig bekend maken van (wijzigingen in) de roosters. Hogeschool Leiden heeft ingezet op de invoering van repeterende roostering, waardoor de roosters stabiel zijn geworden. De inspanningen hebben nog niet geleid tot de beoogde situatie. Roostering en de daaraan gekoppelde inzet van docenten vormen een complexe opgave, die ook de komende tijd volop onze aandacht krijgt.

VASTSTELLING JAARSTUKKEN

Het jaarverslag 2014 is vastgesteld op 29 juni 2015 door het College van Bestuur van Hogeschool Leiden.

Leiden, 29 juni 2015

Kristel Baele en Agnita Mur

College van Bestuur

DEEL I JAARVERSLAG



1. ZORG VOOR KWALITEIT

Hogeschool Leiden heeft in 2012 de gewenste kwaliteitscultuur beschreven. Centraal staat focus op goed onderwijs geven en mogelijk maken. Daarnaast zijn zowel formele als informele aspecten benoemd om dat mogelijk te maken:

- Het naar je zin hebben, de ander open en onbevooroordeeld tegemoet treden en het leuk hebben met elkaar.
- Elkaar kennen en zich gekend voelen en leren van en met elkaar.
- Voorleggen en onderbouwen van besluiten, inspireren en enthousiasmeren.
- Realistische doelen, heldere kaders en voorwaarden, resultaatgerichtheid.
- Ontwikkel-, functionerings- en beoordelingsgesprekken leiden tot resultaatafspraken met ruimte voor innovatie, creativiteit en flexibiliteit.

Binnen Hogeschool Leiden is een leernetwerk kwaliteitscultuur ontstaan binnen een informele structuur. Alle onderwijsclusters en de Studentenraad zijn hierin inmiddels vertegenwoordigd.¹ Zo ontstaan in de clusters en afdelingen geleidelijk aan ook weer een “kring” van betrokkenen in de vorm van een aantal sub-netwerken. Dit zijn de mensen die betrokken zijn bij dit onderwerp en helpen de verschillende punten te realiseren.

Op deze manier zorgen wij met elkaar steeds beter voor kwaliteit.

NVAO Auditcommissie: instellingstoets kwaliteitszorg

Op 12 september 2014 heeft een NVAO commissie een bezoek gebracht aan Hogeschool Leiden om na te gaan of Hogeschool Leiden voldeed aan de door de NVAO gestelde voorwaarden voor de instellingstoets kwaliteitszorg. In 2012 heeft de NVAO-auditcommissie bij Hogeschool Leiden de instellingstoets kwaliteitszorg uitgevoerd. Eind 2013 heeft de NVAO een positief oordeel verleend en heeft hierbij twee voorwaarden geformuleerd waaraan de hogeschool dient te voldoen: de ontwikkeling van een sterk en coherent talentbeleid en brede en betere communicatie over haar visie.

Op 20 juli 2014 heeft Hogeschool Leiden aan de commissie een Voortgangsrapportage aangeboden. Daarin is inzichtelijk gemaakt hoe de hogeschool uitvoering heeft gegeven aan de gestelde voorwaarden. Zo is een deel van de evaluatie van het instellingsplan 2012-2016 eerder gestart dan gebruikelijk. Samen met de medewerkers en studenten is kritisch gereflecteerd op de koers van de hogeschool in het perspectief van de voorwaarden. Organisatie-breed is de dialoog gevoerd met onze medewerkers en studenten over de wijze waarop de visie van de hogeschool betekenis krijgt in de dagelijkse onderwijspraktijk en in hoeverre dit aansluit bij de wensen en behoeften van onze studenten. Hiermee is de visie zichtbaar en herkenbaar geworden en weten steeds meer studenten wat de mogelijkheden zijn in het aanbod van de hogeschool.

Om zoveel mogelijk van onze studenten te (blijven) betrekken bij de realisatie van de onderwijsvisie is een communicatietraject ingezet. Een belangrijk onderdeel hiervan was de inzet van een Reporterteam, bestaande uit de studenten van Hogeschool Leiden. Zij kregen de opdracht om initiatieven rondom talentontwikkeling op te halen en te delen, zodat de inmiddels verworven zichtbaarheid en herkenbaarheid van de visie continu onder de aandacht blijft en daarmee steeds meer gaat (en blijft) leven onder docenten en studenten.

In september 2014 heeft de NVAO commissie in haar conclusie gemeld dat Hogeschool Leiden aan beide door de NVAO gestelde voorwaarden heeft voldaan. De commissie heeft vastgesteld dat Hogeschool Leiden in korte tijd een enorme stap voorwaarts heeft gezet. Het oppakken van de voorwaarden heeft veel betrokkenheid opgeleverd van studenten en docenten en maakt ook dat zij verder betrokken blijven in de ontwikkeling van de hogeschool.

.....
¹: De opleidingen van Hogeschool Leiden zijn ondergebracht in 5 onderwijsclusters:
 Zorg, Social Work & Toegepaste Psychologie, Educatie, Management & Bedrijf en Techniek.

Medezeggenschap

Binnen Hogeschool Leiden heeft de medezeggenschap een belangrijke rol in het besluitvormingsproces. Er is sprake van gedeelde medezeggenschap met op centraal niveau drie medezeggenschapsorganen: de Studentenraad (SR), de Ondernemingsraad (OR) en de Gezamenlijke Vergadering (GV).

In 2014 zegde de Studentenraad het vertrouwen op in het College van Bestuur. Een goed verlopen mediation-traject heeft geleid tot afspraken, herstel van de relatie, regelmatig overleg (zowel formeel als informeel) en versterkte samenwerking tussen Studentenraad en College van Bestuur.

Studentenraad

Hogeschool Leiden is een voorbeeld van een instelling, waar er een aparte Studentenraad is en waar instemmingsrecht op de hoofdlijn van de begroting is vastgelegd. De Studentenraad heeft in studiejaren 2013/2014 en 2014/2015 met name ingezet op de onderwerpen digitalisering en studieverenigingen. Het overleg daarover tussen College van Bestuur en Studentenraad heeft op deze onderwerpen concreet geleid tot aanpassingen in de begroting 2015.

De Studentenraad heeft daarnaast aandacht besteed aan de ondersteuning en doorverwijzing van ervaringen van studenten, er zijn bijeenkomsten van het Studenten Overleg Medezeggenschap (SOM) bijgewoond en de Studentenraad heeft in allerlei gesprekken, commissies, werkgroepen en beleidsbesprekingen de student genoemd.

Sinds collegejaar 2013/2014 is de Studentenraad van Hogeschool Leiden aangesloten bij het Interstedelijk Studenten Overleg (ISO). De raad is aspirant-lid.

Ondernemingsraad

De ondernemingsraad van Hogeschool Leiden heeft in studiejaar 2013/2014 enkele door de organisatie onderzochte reorganisaties gevolgd en is daar ook actief in betrokken geraakt. Voor de Ondernemingsraad is het uitgangspunt daarbij dat iedere medewerker recht heeft op een fijne en uitdagende werkomgeving (met als gevolg een voor studenten goede leeromgeving), waarbij ook de hogeschool zich in brede zin uiteindelijk op een verantwoorde wijze door-ontwikkelt.

De Ondernemingsraad heeft in studiejaar 2013/2014 instemming verleend aan het professionaliseringskader. Andere voorbeelden van thema's waarop de Ondernemingsraad zijn input heeft gegeven, zijn: digitalisering, de organisatiestructuur van Hogeschool Leiden en de werkdrukbeleving van medewerkers.

Gezamenlijke Vergadering

De leden van de Studentenraad en de leden van de Ondernemingsraad vormen samen de Gezamenlijke Vergadering van Hogeschool Leiden. De Gezamenlijke Vergadering heeft advies- en instemmingsbevoegdheden op thema's als het instellingsplan, de vormgeving van het systeem van kwaliteitszorg, de onderwijs- en examenregeling en de keuze uit medezeggenschapsstelsels.

De Gezamenlijke Vergadering heeft het College van Bestuur in 2014 geadviseerd over, dan wel instemming verleend op, diverse vraagstukken zoals: de numerus fixus bij een aantal opleidingen, de uitwerking van de onderwijsvisie, de prestatieafspraken, de rol van de studentendecaan, de nota Maatschappelijke Verantwoordelijkheid, de model onderwijs- en examenregeling en de opleiding-specifieke OER-en, de verlenging van de aanstelling van het lid College van Bestuur en de werving en selectie van een voorzitter College van Bestuur.

Toetsing en examinering

Hogeschool Leiden heeft haar gerichte beleid op versterking van de examencommissies en verbetering van de organisatie rondom toetsing en examinering in 2014 doorgezet. In 2012/2013 is een kwaliteitscyclus ingevoerd voor de examencommissies. Belangrijke onderdelen van deze kwaliteitscyclus zijn het opstellen van een jaarverslag, het uitvoeren van ontwikkelingsgerichte audits bij examencommissies en een hogeschool-brede analyse daarvan met voorstellen tot verbetering. Daarnaast vinden twee maal per jaar plenaire overleggen plaats van het College van Bestuur met alle voorzitters. Daar maakt het gesprek over het jaarverslag van de Examencommissie (EC) deel van uit. Bovendien vindt scholing en kennisdeling plaats over toetsing en examinering en de wettelijke eisen daaromtrent.

Jaarlijks wordt in de kwaliteitscyclus een specifiek thema gekozen. Voor 2013/2014 was dit thema 'planmatige borging van toetsing en examinering'. Voor 2014/2015 is dit thema 'het omgaan met fraude en onregelmatigheden'. In het afgelopen jaar zijn twee intervisiebijeenkomsten georganiseerd voor leden van toetscommissies en examencommissies. Onderwerpen waren: verslaglegging door de examencommissie en de toetscommissie en de planmatige borging van toetsing en examinering.

Het doel van het uitvoeren van een ontwikkelingsgerichte audit bij de examencommissie is de zelfreflectie van de examencommissies te verhogen en het doorlopen van de volledige PDCA-cyclus te stimuleren. Uit de gesprekken in 2014 over de jaarverslagen en de audits EC blijkt dat de meeste examencommissies vanaf 2012/2013 een duidelijke verbeteringslag hebben gemaakt ten aanzien van de borging van de toetsing. Er is sprake van een planmatige aanpak en proactief handelen en minder van incidenten oplossen. Een onderwerp dat vaak aan bod kwam bij de audits EC is hoe actief de rol van de examencommissie moet zijn bij de borgingstaken. Zichtbaar is dat de werkwijzen van de examencommissie, de toetscommissie en de rol van de onderwijsmanager door structureel overleg steeds beter op elkaar zijn afgestemd. Examencommissies besteden meer tijd aan beleidstaken, maar het terugdringen van het aantal verzoeken blijft een aandachtspunt. Examencommissies weten elkaar steeds beter te vinden en leren van elkaars good practices.

In 2014/2015 wordt de kwaliteitscyclus met de examencommissies geëvalueerd.

Vreemde ogen dwingen

Om het principe van 'externe validering' te borgen, hebben alle examencommissies van Hogeschool Leiden sinds 2012 een extern lid. Dit is een persoon die niet vanuit de eigen opleiding of het eigen opleidingsdomein komt. Hij of zij heeft maximaal 3 jaar zitting in een examencommissie. In 2014 is bij diverse examencommissies een nieuw extern lid benoemd. De examencommissies hebben het gewenste profiel van het externe lid opgesteld op basis van de evaluatie van ervaringen en hun ontwikkelingsfase.

Ook de ontwikkelingsgerichte audit bij de examencommissie is een vorm van 'vreemde ogen': de panels bestaan uit een lid van een examencommissie, een lid van een toetscommissie en een kwaliteitszorgcoördinator uit een ander cluster. Een nieuwe ontwikkeling is dat in studiejaar 2014/2015 ook collega's van andere hogescholen worden betrokken bij deze auditpanels. Het doel is om good practices tussen hogescholen uit te wisselen.

In het kader van de implementatie van 'Vreemde ogen dwingen' heeft Hogeschool Leiden in een aantal pilots geparticipeerd. Dit betrof zowel landelijke pilots als pilots met enkele andere hogescholen. Deze participatie heeft geleid tot intensievere samenwerking tussen opleidingen. Dit wordt zichtbaar door bijvoorbeeld het gebruik van gezamenlijke toetsen en itembanken. Bij de examencommissies vindt er meer uitwisseling plaats van externe leden. Vanuit Hogeschool Leiden participeren enkele oud-examencommissieleden als extern lid bij een andere hogeschool.

Namens Hogeschool Leiden heeft een toetsexpert geparticipeerd in de werkgroep BKE/SKE die, in opdracht van de Vereniging Hogescholen, een programma van eisen heeft ontwikkeld voor basis en senior kwalificatie examinering (BKE/SKE). Dit programma van eisen is voor de BKE binnen Hogeschool Leiden vanaf 1 januari 2014 leidend voor de scholing van examinatoren.

Kennisvalorisatie

De kennisontwikkeling, verzameling en disseminatie, onder leiding van de lectoren en onderzoekdocenten van de hogeschool, richt zich op het handelen van professionals in de beroepspraktijk en in samenhang daarmee op de verbetering van het onderwijs aan toekomstige professionals. Alle lectoren van Hogeschool Leiden hebben een inbedding in zowel het onderwijs als het werkveld. Deze inbedding is noodzakelijk om een voortdurende dialoog tussen onderwijs en werkveld op gang te brengen, teneinde resultaten van onderzoek te toetsen aan en te verbinden met de praktijk. Op deze wijze dragen onderwijs en werkveld ook bij aan het onderzoek door het leveren van ideeën en inzichten die de waarde van het praktijk-gestuurde onderzoek verhogen. Er wordt alleen onderzoek gedaan dat ten goede komt aan het onderwijs en het werkveld.

Een deel van de kennisvalorisatie vindt plaats via vaktijdschriften en internationale publicaties om kennis algemeen erkend en gekend te maken in de wereld. Dit is ook weer noodzakelijk voor het onderwijs: studenten gebruiken in hun scripties en werkstukken nationale en internationale bronnen. Tevens is deze erkenning noodzakelijk voor de financiering van het onderzoek. Alle onderzoeksresultaten worden (vrij) toegankelijk gemaakt binnen en buiten de hogeschool onder meer via de website van de hogeschool.

Hogeschool Leiden neemt gefaseerd deel aan de HBO Kennisbank. In 2014 zijn circa 50 afstudeerwerken van studenten gepubliceerd. Voor de studenten betekent dit meestal hun eerste officiële publicatie. Voor de hogeschool betekent het een mogelijkheid tot valorisatie door de binnen haar muren geproduceerde kennis, ook die van medewerkers en lectoren, te etaleren en te delen en daarmee concreet vorm te geven aan haar functie van kenniscentrum in haar omgeving.

Midtermreview prestatieafspraken

In aanvulling op de doelstellingen zoals geformuleerd in het Instellingsplan 2012-2016 zijn in 2012 prestatieafspraken gemaakt met de minister van OCW. De prestatieafspraken hebben betrekking op drie onderwerpen: onderwijskwaliteit en studiesucces, profilering en valorisatie.

In november 2014 heeft de Reviewcommissie Hoger Onderwijs en Onderzoek de minister van OCW in het kader van de midtermreview over de prestatieafspraken geadviseerd over de vraag of Hogeschool Leiden in voldoende mate een start heeft gemaakt met de uitvoering van de afgesproken plannen m.b.t. profilering en zwaartepuntvorming. Daarbij heeft de reviewcommissie een afzonderlijk advies uitgebracht over de voortgang van Generade, het Centre of Expertise Genomics.

Op basis van de positieve adviezen van de reviewcommissie heeft de minister van OCW besloten dat Hogeschool Leiden de toegekende middelen voor profilering en zwaartepuntvorming ook in de jaren 2015 en 2016 tegemoet kan zien.

2. PRESTATIEAFSPRAKEN VOOR ONDERWIJSKWALITEIT EN STUDIESUCCESS

Onderwijskwaliteit en studiesucces

Hogeschool Leiden heeft in 2012 met het ministerie van OCW ten aanzien van onderwijskwaliteit en studiesucces streefwaarden afgesproken voor de zeven verplichte prestatie-indicatoren. De streefwaarden zijn door Hogeschool Leiden voorgesteld. Ook is op initiatief van Hogeschool Leiden een streefwaarde bij een facultatieve, door Hogeschool Leiden voorgestelde prestatie-indicator afgesproken.

In tabel 2.1 worden de prestatie-indicatoren weergegeven met per prestatie-indicator: beschrijving, streefwaarde en gerealiseerde waarde.

Tabel 2.1:

Nr	Beschrijving Prestatie-indicator	Streefwaarde per eind 2015	Gerealiseerde waarde per eind 2014
1	Uitval uit Hogeschool Leiden, na het eerste jaar van inschrijving bij de hogeschool, van eerstejaars hoger-onderwijsstudenten van bachelorvoltijdopleidingen	Maximaal 33,2%	36,5%
2	Switch binnen Hogeschool Leiden naar een andere opleiding (of naar de deeltijd- of duale variant van dezelfde opleiding), na het eerste jaar van inschrijving bij de hogeschool, van eerstejaars hoger onderwijsstudenten van bachelorvoltijdopleidingen	Maximaal 8,5%	5,4%
3	Bachelorrendement, 5 jaar na inschrijving bij Hogeschool Leiden (als eerstejaars hoger onderwijsstudent van een bachelorvoltijdopleiding), van herinschrijvers na het eerste jaar van inschrijving bij de hogeschool, bij een bachelor-voltijdopleiding van de hogeschool	Minimaal 69,0%	61,1%
4	Aandeel van de voltijdstudenten, dat (zeer) tevreden is over de studie in het algemeen	Minimaal 70,0%	74,0%
5	Aandeel van het aantal docenten dat minimaal een masterdiploma bezit	Minimaal 75%	77%
6	Aandeel van de bachelor-voltijdopleidingen met in de propedeuse gemiddeld minder dan 12 uur geprogrammeerde contacttijd per student per week, gerekend over 40 (onderwijs)weken per studiejaar	0%	0%
7	Ratio OP/OOP (beide in fte); OP: onderwijzend personeel; OOP: onderwijsondersteunend personeel	Minimaal 1,5	1,4%
8	(Facultatief) Aandeel van de alumni, dat (ruim 1,5 jaar na afstuderen) voldoende of goed oordeelt over de aansluiting opleiding-werk	Minimaal 84%	75%

Bronnen voor de gerealiseerde waarden zijn: DUO (Dienst Uitvoering onderwijs van OCW) (nr. 1 t/m 4), HRM-personeelssysteem (nr. 5 en 7), managementcontracten clusters (nr. 6), HBOmonitor (nr. 8).

Studiesucces: prestatie-indicatoren 1 t/m 3 voor uitval, switch en bachelorrendement

Uitval en Switch: stand van zaken per opleiding

Tabel 2.2:

Nr	Beschrijving Prestatie-indicator	Streefwaarde per eind 2015	Gerealiseerde waarde per eind 2014
1	Uitval uit Hogeschool Leiden, na het eerste jaar van inschrijving bij de hogeschool, van eerstejaars hoger-onderwijsstudenten van bachelorvoltijdopleidingen	Maximaal 33,2%	36,5%
2	Switch binnen Hogeschool Leiden naar een andere opleiding (of naar de deeltijd- of duale variant van dezelfde opleiding), na het eerste jaar van inschrijving bij de hogeschool, van eerstejaars hoger onderwijsstudenten van bachelorvoltijdopleidingen	Maximaal 8,5%	5,4%

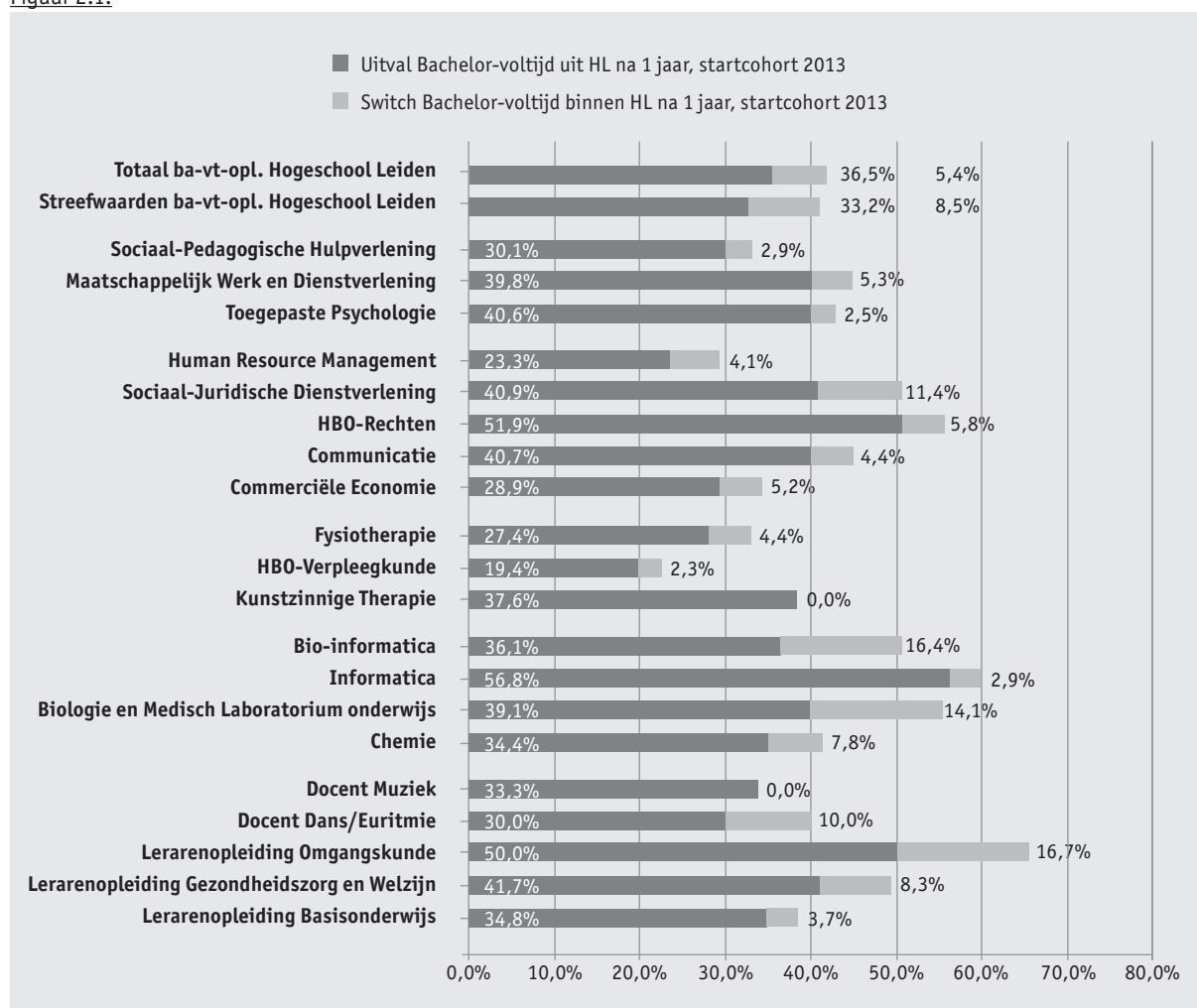
In de praktijk gaat het voor de student bij 'uitval' en 'switch' om twee beslissingen of keuzes: (1) doorgaan bij of uitvallen uit de opleiding, bij uitval gevolgd door (2) al dan niet opnieuw starten bij een opleiding binnen of buiten de instelling. 'Uitval uit de opleiding' is voor de opleiding daarom een belangrijke indicator voor de mate waarin zij succesvol is in het

teggan van uitval. Door de som 'uitval + switch' van de gerealiseerde waarden van prestatie-indicator 1 en 2 te berekenen, ontstaat de gerealiseerde waarde voor uitval uit de opleiding. Op instellingsniveau is de in 2014 gerealiseerde gemiddelde uitval uit de opleiding 41,9% (36,5% + 5,4%) bij een (afgeleide) streefwaarde van 41,7% (33,2% + 8,5%).

In figuur 2.1 zijn per bachelor-voltijdopleiding de gerealiseerde waarden voor uitval, switch en 'uitval + switch' grafisch weergegeven. Per opleiding geeft de lengte van de balk het aandeel 'uitval + switch' ('uitval uit de opleiding') aan.

In figuur 2.1 is te zien dat op instellingsniveau de streefwaarde voor switch reeds wel, en de streefwaarde voor uitval nog niet is gerealiseerd. Ook is daar te zien dat de (afgeleide) streefwaarde voor 'uitval uit de opleiding' in 2014 bijna is gerealiseerd. Tussen opleidingen bestaan grote verschillen in uitval en switch.

Figuur 2.1:



Bron: DUO

Gemiddeld is de uitval in cluster Zorg (Fysiotherapie, Opleiding tot Verpleegkundige, Kunstzinnige Therapie) het laagst. Vooral bij HBO-Verpleegkunde is de uitval in de propedeuse laag.

Ter illustratie zijn hieronder de verschillen tussen twee bachelor-voltijdopleidingen weergegeven. HBO-Verpleegkunde heeft van de (grote) bachelor-voltijdopleidingen de laagste uitval uit de opleiding na het eerste jaar van inschrijving bij de hogeschool, Informatica heeft de hoogste uitval na het eerste jaar.

Tabel 2.3

Prestatie-indicator	Uitval uit hogeschool na 1e jaar	Switch binnen hogeschool na 1e jaar	Uitval uit de opleiding na 1e jaar
Streefwaarde Hogeschool Leiden	33,2%	8,5%	41,7%
HBO-Verpleegkunde	19,4%	2,3%	21,7%
Informatica	56,8%	2,9%	59,7%

Voor deze verschillen is, gezien de specifieke eigen context van de opleidingen, niet zonder meer een sluitende verklaring te geven. In onderstaande voorbeelden wordt voor twee opleidingen een gedeelte van hun specifieke eigen context geschetst.

Bij HBO-Rechten is de uitval uit de opleiding na 1 jaar hoog. Deze wordt voor 5 tot 10 procentpunt verklaard door uitstroom van studenten die hun propedeusediploma hebben behaald na 1 jaar studie en daarmee uitstromen naar het universitair onderwijs.

Bij Informatica is er de laatste jaren een toenemende, grote instroom van voornamelijk mannelijke studenten. Daarmee komt de opleiding enerzijds tegemoet aan de vraag uit het beroepenveld om veel hoog opgeleide informatici. Anderzijds wordt zij tegelijkertijd geconfronteerd met relatief veel studenten die om allerlei redenen onvoldoende gemotiveerd of vasthoudend blijken te zijn om de studie succesvol af te ronden.

Bachelorrendement: stand van zaken per opleiding

Tabel 2.4:

In figuur 2.2 is per bachelor-voltijdopleidingen de gerealiseerde waarde voor het bachelorrendement grafisch weergegeven.

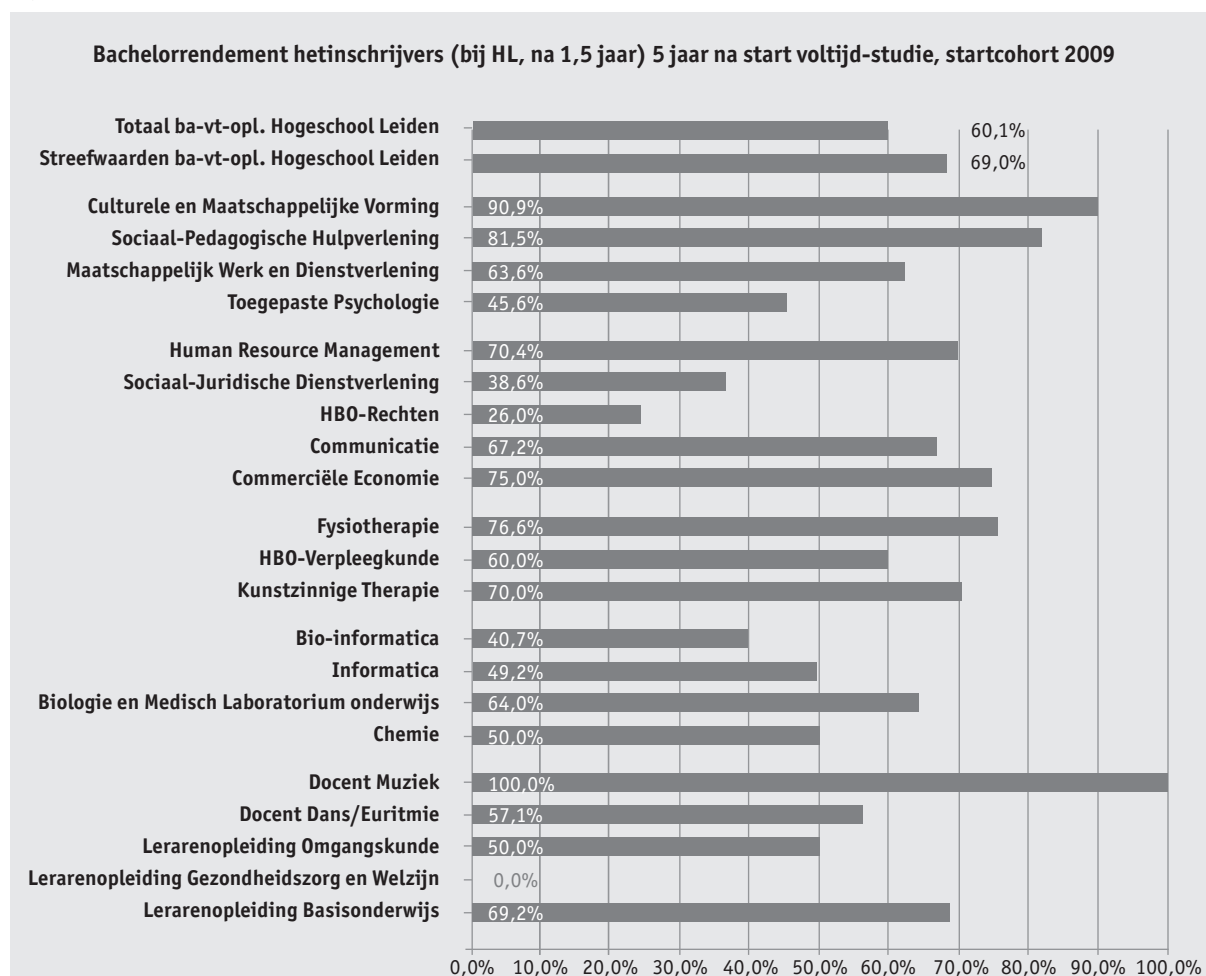
Nr	Beschrijving Prestatie-indicator	Streefwaarde per eind 2015	Gerealiseerde waarde per eind 2014
3	Bachelorrendement, 5 jaar na inschrijving bij Hogeschool Leiden (als eerstejaars hoger onderwijsstudent van een bachelorvoltijdopleiding), van herinschrijvers na het eerste jaar van inschrijving bij de hogeschool, bij een bachelor-voltijdopleiding van de hogeschool	Minimaal 69,0%	61,1%

Per opleiding geeft de lengte van de balk het 'bachelorrendement na 5 jaar' van de herinschrijvers na 1 jaar aan.

In 2014 zijn de rendementen van de opleidingen Commerciële Economie en Communicatie voor het eerst meegeteld bij het bachelorrendement van Hogeschool Leiden. Tot en met cohort 2008 werden zij nog bij het bachelorrendement van De Haagse Hogeschool meegeteld. Binnen de Lerarenopleiding Basisonderwijs wordt in 2014 voor het eerst het rendement van (deel)cohort van de in 2009 gestarte Academische PABO meegeteld.

De rendementen van deze drie cohorten liggen boven het hogeschoolgemiddelde. Ze hebben daarom een verhogend effect op het bachelorrendement op instellingsniveau.

Figuur 2.2:



Bron: DUO

In figuur 2.2 is te zien dat op instellingsniveau de streefwaarde voor het bachelorrendement nog niet is gerealiseerd. Ook is daar te zien dat er tussen opleidingen verschillen in bachelorrendement bestaan.

Ter illustratie zijn hieronder de verschillen tussen twee voltijd bachelor-opleidingen weergegeven. Sociaal-Pedagogische Hulpverlening heeft van de (grote) bachelor-opleidingen het hoogste bachelorrendement na 5 jaar, HBO-Rechten heeft het laagste bachelorrendement na 5 jaar.

Tabel 2.5:

Prestatie-indicator	Bachelorrendement, 5 jaar na inschrijving van herinschrijvers (na 1e jaar)
Streefwaarde Hogeschool Leiden	69,0%
Sociaal-pedagogische Hulpverlening	81,5%
HBO-Rechten	26,0%

Vanwege de specifieke eigen context van de opleidingen, zijn voor deze verschillende niet zonder meer sluitende verklaringen te geven. In onderstaand voorbeeld wordt voor twee opleidingen een gedeelte van hun specifieke eigen context geschetst.

Het bachelorrendement bij Fysiotherapie bevindt zich al jaren op een min of meer constant niveau boven de streefwaarde op instellingsniveau. Bij HBO-Rechten geldt daarentegen dat het bachelorrendement al enige jaren ruim onder het hogeschoolgemiddelde ligt.

Een gedeeltelijk verklarende factor is dat het landelijk gemiddelde rendement van de opleidingen HBO-Rechten erg laag ligt. Daarbij komt dat bij onze opleiding HBO-Rechten na 1 en 2 jaar studie een aanzienlijk aantal studenten (in totaal 15 tot 20% van de oorspronkelijke instroom) na het behalen van het propedeusediploma uitstroomt naar de universiteit. Overigens gebeurt dit in vergelijkbare mate ook bij de opleiding Toegepaste Psychologie.

De hierboven genoemde voorbeelden van uitval en bachelorrendement van opleidingen zijn ook illustratief voor het trilemma toegankelijkheid, niveau, studierendement waarmee veel opleidingen in het hbo, en ook bij Hogeschool Leiden, in 2014 nog altijd worstelen. Deze opleidingen zijn binnen hun unieke context op zoek naar de optimale balans tussen ruime toegankelijkheid tot de opleiding, een goed niveau van onderwijs en afstudeerniveau binnen de opleiding, en een ruim voldoende studierendement.

Concrete maatregelen

Clusters treffen maatregelen ter bevordering van studiesucces. Dit doen zij op basis van de onderwijsvisie van de hogeschool, de doelstellingen in het Instellingsplan en de prestatieindicatoren voor onderwijskwaliteit en studiesucces. Zij doen dit binnen de kaders van instellingsbeleid voor onder andere studieloopbaanbegeleiding, toetsing, minoren en studeren met functiebeperking. In de kern gaat het om optimale ontwikkeling van individuele studenttalenten. De mate waarin dit leidt tot verbetering van studiesucces is onder meer zichtbaar in de gerealiseerde waarden voor uitval, switch en bachelorrendement.

Er is binnen de clusters en opleidingen sprake van een diversiteit aan maatregelen. Er is een bewustzijn bij docenten en management op dit thema. En er vindt kennisdeling over plaats.

Tabel 2.6:

Cluster	Maatregelen en interventies m.b.t. versterking talentontwikkeling en studiesucces
Alle	- Voor de poort: Reality Check (digitale vragenlijst per opleiding), realistische voorlichting - Studieloopbaanbegeleiding: intensivering, individualisering - Toetsing en beoordeling: kwaliteitsborging en aanscherping van proces en inhoud - Curriculum: herijking en waar nodig aanpassing en aanvulling leerlijn(en) onderzoeksvaardigheden, differentiatie van leerroutes - ICT-Onderwijs: experimenteren en verrijken onderwijs m.b.v. - ICT-toepassingen, waaronder vormen van blended learning - Roosters: grotere voorspelbaarheid, meer repeterend karakter - Docenten: professionalisering, w.o. BDB (Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheden), onderzoeksvaardigheden, master- en PhD-trajecten. - Beroepspraktijk: intensivering en actualisering van samenwerking met en afstemming op werkvelden
Educatie	- Voor de poort: intensivering instroom- en keuzeactiviteiten en -adviezen, verzwaring instroomeisen - Curriculum: brede propedeuse, meer opleidingsvarianten en -keuzemogelijkheden binnen curriculum (o.a. minoren, sportklas)
Management & Bedrijf	- Voor de poort: intensivering van realistische voorlichting, bij een aantal opleidingen wordt geëxperimenteerd met intake gesprekken - Toetsing en beoordeling: toetsanalyse - Curriculum: inhoudelijke aanpassing bij de opleiding SJD - Invoering leerroutes (een soort specialisaties) waarbinnen studenten perspectief kunnen verbreden/verdiepen - Keuzeroutes (uitstroomprofielen) bij alle opleidingen - Beschikbaarheid hoorcolleges (digitaal) - Onderzoek naar uitvalmotieven en toe te passen interventies bij de opleidingen HBO-Rechten en SJD - Verplichte aanwezigheid, verhoging BSA-norm, verhoging stagenorm, geen vrijstellingen voor studenten die met een bsa van een andere hogeschool instromen

Cluster	Maatregelen en interventies m.b.t. versterking talentontwikkeling en studiesucces
Management & Bedrijf (vervolg)	• Intensivering van ondersteuning taalonderwijs • Roosters: herkenbare structuur (repetierend rooster) • Activerende didactiek en professionalisering docenten in activerend leren • Inzet van ICT in het onderwijs ten gunste van verdiepend leren • Een clusterbrede werkgroep buigt zich over het vraagstuk: hoe de student daadwerkelijk gaat leren en pilots uitvoert en gebruik maakt van zeer vernieuwende didactiek • Verbetering informatievoorziening
Techniek	• Voor de poort: intensiveren van AMN-test (+ feedback) voor aspirantstudenten (capaciteiten, persoonlijkheid, beroepsbeeld, reken- en taalvaardigheid) • Studieloopbaanbegeleiding: gebruikmaking van individuele AMNtestresultaten vanaf start studie • Curriculum: afschaffen brede propedeuse en keuzemogelijkheden voor extra studiepunten in propedeuse, herziening curricula door veranderingen in werkveld + gericht op verbeteren van studeerbaarheid en studiegedrag • Studenten: stimuleren van studieverenigingen per opleiding
Zorg	• Voor de poort: verplichting tot intakegesprekken, decentrale selectie • Studieloopbaan- en andere begeleiding: buddysysteem, vroege kennismaking met studieloopbaanbegeleiding, vroege identificatie risicostudenten, exitgesprek bij elk vertrek uit opleiding, • Curriculum: betere spreiding studielast, inhoudelijke vernieuwing en integratie curriculum, meer aandacht voor studeerbaarheid (eliminieren van (te) hoge 'drempels') in hoofdfase, betere spreiding studielast, verbeteren cohesie, communicatie richten op 'nominaal = normaal' • Beroepspraktijk: verhogen van representativiteit van stageplekken propedeuse
Social Work & Toegepaste Psychologie	• Voor de poort: intensivering 'voor de poort'-activiteiten (Programma 'Kies Bewust'), decentrale selectie • Informatie: informatiebijeenkomsten voor ouders van studenten • Studieloopbaanbegeleiding: vaste docentbegeleider in hoofdfase, intensivering van 'vinger aan de pols'-activiteiten (initiatief docentbegeleider), intensivering van begeleiding (potentiële) langstudeerders • Toetsing en beoordeling: participeren in gezamenlijke toetsbank van landelijk verwante opleidingen (Toegepaste Psychologie), proeftoetsen • Roosters: meer aandacht voor studeerbare planning toetsen (en herkansingen) • Docenten: intensivering van verantwoording afleggen over toetsresultaten • Curriculum: brede propedeuse, meer keuzemogelijkheden voor specifieke doelgroepen (o.a. mannelijke studenten) • Onderzoek studiesucces: analyse exitgesprekken, onderzoek (Bureau Studiesucces) naar (o.a.) effecten van 'voor de poort'-activiteiten

Bron: businessplannen en triaalrapportages van clusters

Omstandigheden

Hogeschool Leiden heeft, net als de meeste hogescholen, al enige jaren te maken met tegenvallende studierendementen. De Vereniging Hogescholen heeft in 2014 een aantal (veelal externe) omstandigheden gepubliceerd, die (deels) verklaren waarom studierendementen van hogescholen onder druk staan. Onderstaande omstandigheden gelden ook voor Hogeschool Leiden.

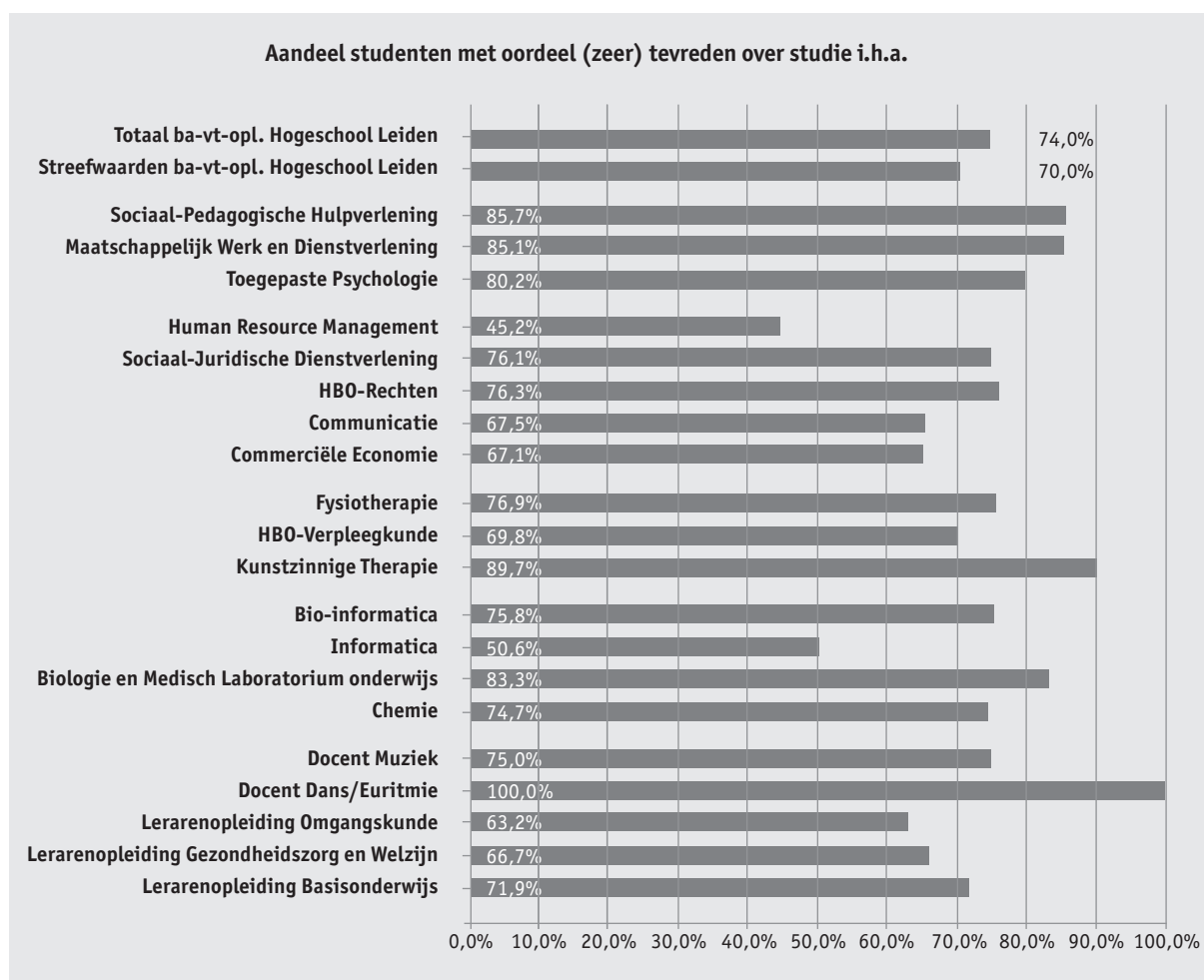
- Toename van het aantal studenten dat extra zorg en/of begeleiding nodig heeft.
- Vertraging in aanscherping examen-eisen vo en mbo.
- Vertraging en 'afzwakking' van doorstroomregeling mbo-hbo.
- Langdurige onduidelijkheid over langstudeerdersmaatregel en invoering leenstelsel.
- Verhoging eisen in hbo voor doorstroming (norm bindend studieadvies) en bachelorexaminering, mede onder druk van Inspectie Onderwijs, NVAO en de media.
- Uitblijven van economisch herstel, waardoor instroom in hbo is toegenomen ('dan maar doorleren') en studenten er langer over doen om het diploma te behalen ('liever dan werkloosheid').

Kwaliteit/Excellentie: prestatie-indicator 4, studentenoordeel over de studie in het algemeen*Stand van zaken per opleiding*Tabel 2.7:

Nr	Beschrijving Prestatie-indicator	Streefwaarde per eind 2015	Gerealiseerde waarde per eind 2014
4	Aandeel van de voltijdstudenten, dat (zeer) tevreden is over de studie in het algemeen	Minimaal 70,0%	74,0%

In figuur 2.3 is per bachelor-voltijdopleiding het gerealiseerde aandeel studenten te zien, dat (zeer) tevreden is over de studie in het algemeen. Per opleiding geeft de lengte van de balk het aandeel '(zeer) tevreden over de studie in het algemeen' aan.

In figuur 2.3 is verder te zien dat op instellingsniveau de streefwaarde reeds is gerealiseerd. Het aandeel van de voltijdstudenten, dat (zeer) tevreden is over de studie in het algemeen, stijgt al enige jaren. Het overstijgt inmiddels het landelijk gemiddelde (69,9%).



Figuur 2.3:

Bron: DUO

Bij vrijwel alle voltijdopleidingen is sinds enige jaren sprake van een aanhoudend stijgende tendens, dan wel handhaving van een score die voldoet aan de streefwaarde.

Van de relatief grote opleidingen zijn met name de studenten van Sociaal-Pedagogische Hulpverlening, Maatschappelijk Werk en Dienstverlening en Biologie en Medisch Laboratoriumonderwijs (zeer) tevreden over hun studie in het algemeen. Gemiddeld lage studentoordelen komen voor bij de opleidingen Informatica (score blijft steken rond de 50%) en bij de opleiding Human Resource Management in de hogere leerjaren. Bij HRM zien we wel een herstel bij de studenten jaar 1 waarin een nieuwe organisatiewijze is ingevoerd (score is gedaald onder de 50%). Deze relatief lage scores zijn, mede gezien de unieke eigen context van beide opleidingen, niet gemakkelijk verklaarbaar.

De ex-Heliconopleidingen (Vrijeschool Pabo, Docent Dans/Euritmie, Docent Muziek) kennen al jaren een hoge studentwaardering voor de studie in het algemeen. Hun komst bij Hogeschool Leiden heeft daarom bijgedragen aan de stijging van de score op instellingsniveau.

Maatregelen: prestatie-indicatoren 5 t/m 7 voor docenten met minimaal een masterdiploma, contacttijd in propedeuse, OP/OOP-ratio

Aandeel docenten met minimaal een masterdiploma, prestatie-indicator 5

Stand van zaken per cluster

Tabel 2.8:

Nr	Beschrijving Prestatie-indicator	Streefwaarde per eind 2015	Gerealiseerde waarde per eind 2014
5	Aandeel van het aantal docenten en onderzoekers, dat minimaal een masterdiploma bezit	Minimaal 75,0%	77,0%

In tabel 2.9 zijn per cluster de aandelen 'docenten met minimaal een masterdiploma' per eind 2014 weergegeven.²

Aan dit overzicht is een (laatste) kolom toegevoegd met het aantal docenten dat per eind 2014 bezig was met het behalen van een master- of PhD-graad.

Tabel 2.9:

Cluster	(A =) Aantal docenten en onderzoekers in cluster	Aantal van A met minimaal een masterdiploma	Aandeel van A met minimaal een masterdiploma	Aantal van A, per 1 nov. 2014 bezig met behalen van master- of PhD-graad
Educatie	107	82	76,6%	11
Management & Bedrijf	120	103	85,8%	5
Techniek	87	63	72,4%	8
Zorg	115	75	65,2%	14
Social Work & Toegepaste Psychologie	121	100	82,6%	16
Totaal:	550	423	76,9%	54

Bron: HRM-personeelssysteem

In tabel 2.9 is te zien dat op instellingsniveau de streefwaarde in 2014 is gerealiseerd. Bij de clusters Educatie, Management & Bedrijf en Social Work & Toegepaste psychologie ligt de gerealiseerde waarde boven de streefwaarde op instellingsniveau. Bij Techniek en Zorg ligt deze eronder.

Binnen het professionaliseringskader van Hogeschool Leiden zijn in 2014 per cluster scholingsplannen tot stand gekomen, onder meer gericht op het verhogen van het opleidingsniveau van docenten.

Ook bij in- en uitstroombeleid wordt rekening gehouden met het te realiseren gemiddelde opleidingsniveau van docenten. Er bestaat in verschillende sectoren een grote schaarste aan masterniveau. Bij cluster Zorg en ook bij de opleiding Informatica van cluster Techniek zijn docenten op masterniveau moeilijk te krijgen.

². Zie Hoofdstuk 6 Talent voor Talent (Sociaal Jaarverslag 2014) voor meer details.

Aandeel bachelor-voltijdopleidingen met gemiddeld minder dan 12 uur contacttijd per student per week, prestatie-indicator 6

Stand van zaken

Tabel 2.10:

Nr	Beschrijving Prestatie-indicator	Streefwaarde per eind 2015	Gerealiseerde waarde per eind 2014
6	Aandeel van de bachelor-voltijdopleidingen met in de propedeuse gemiddeld minder dan 12 uur geprogrammeerde contacttijd per student per week, gerekend over 40 (onderwijs)weken per studiejaar	0,0%	0,0%

Een streefwaarde van 0% betekent dat elke bachelor-voltijdopleiding in de propedeuse gedurende 40 weken per studiejaar gemiddeld minimaal 12 uur contacttijd per student per week heeft geprogrammeerd. Dit komt overeen met minimaal 480 uur contacttijd per student per studiejaar.

Uit de triaalrapportages van de clusters blijkt dat op instellingsniveau de streefwaarde voor contacttijd in de propedeuse bij alle bachelor-voltijdopleidingen reeds is gerealiseerd. Er zijn daarom in 2014 geen specifieke maatregelen genomen, die gericht zijn op het verhogen van de contacttijd per student in de propedeuse.

OP/OOP-ratio, prestatie-indicator 7

Stand van zaken

Tabel 2.11:

Nr	Beschrijving Prestatie-indicator	Streefwaarde per eind 2015	Gerealiseerde waarde per eind 2014
7	Ratio OP/OOP (beide in fte); OP: onderwijzend personeel; OOP: onderwijsondersteunend personeel	Minimaal 1,5	1,4

In tabel 2.12 zijn per functiegroep de aantallen en aandelen medewerkers binnen de totale personeelsformatie van Hogeschool Leiden per eind 2014 weergegeven.³ Docenten en onderzoekers (binnen lectoraten) vallen onder het OP (onderwijzend personeel). Alle andere personeelsleden vallen onder het OOP (onderwijsondersteunend personeel).

Tabel 2.12:

Functies	Fte	% (fte)
College van Bestuur en directeuren	11,00	1,6%
Management	34,70	5,2%
Clusterstaf en -ondersteuning	49,73	7,4%
Onderwijsondersteuning	37,60	5,6%
Overige ondersteuning	113,63	16,9%
Docent (OP)	386,65	57,4%
Onderwijsassistenten	28,81	4,3%
Studentassistenten	1,78	0,3%
Lector (OP)	9,28	1,4%
Totaal (OP+OOP)	673,18	100,00%
Totaal OP:	395,93	58,8%
Totaal OOP:	277,25	41,2%
Ratio OP/OOP:	1,43	

Bron: HRM

³. Zie hoofdstuk 6 Talent voor Talent (Sociaal Jaarverslag 2014) voor meer details.

In tabel 2.12 is te zien dat op instellingsniveau de streefwaarde nog niet is gerealiseerd. De afgelopen jaren fluctueren we tussen 1,4 en 1,5 op peildatum 31-12: eind 2012 was de ratio 1,44, eind 2013 1,48 en eind 2014 is die 1,43.⁴

De geringe daling van de ratio OP/OOP van 1,48 eind 2013 naar 1,43 in 2014 is een gevolg van een toename van de OOP-formatie met 2,74% en een afname van de OP-formatie met 0,69%. Tegelijkertijd is de studentenpopulatie met 5% gegroeid. De mutaties in de OP- en OOP-formatie als gevolg van het overdracht van de Pabo Thomas More en de integratie van de ex-Heliconopleidingen hebben de ratio OP/OOP in geringe mate beïnvloed.

Bij Hogeschool Leiden wordt al jaren voor de omvang en samenstelling van de personeelsformatie gestreefd naar vergroting van het aandeel OP in de totale personeelsformatie. Dit om zoveel mogelijk ruimte te creëren voor de directe bevordering van onderwijskwaliteit en studiesucces.

Bij de ondersteunende diensten wordt voor dit doel in principe een nullijn voor de omvang van de OOP-formatie aangehouden. Hiervan kan worden afgeweken indien uitbreiding (of krimp) van de formatie past in het instellingsbeleid. Bij het stellen van vacatures brengen de HRM-adviseurs (per cluster of dienst) de te realiseren OP/OOP-ratio onder de aandacht van de betreffende leidinggevende. Nieuwe vacatures dienen door het College van Bestuur te worden goedgekeurd.

Alumnioordeel aansluiting opleiding-werk, (facultatieve) prestatieindicator 8

Stand van zaken per opleiding

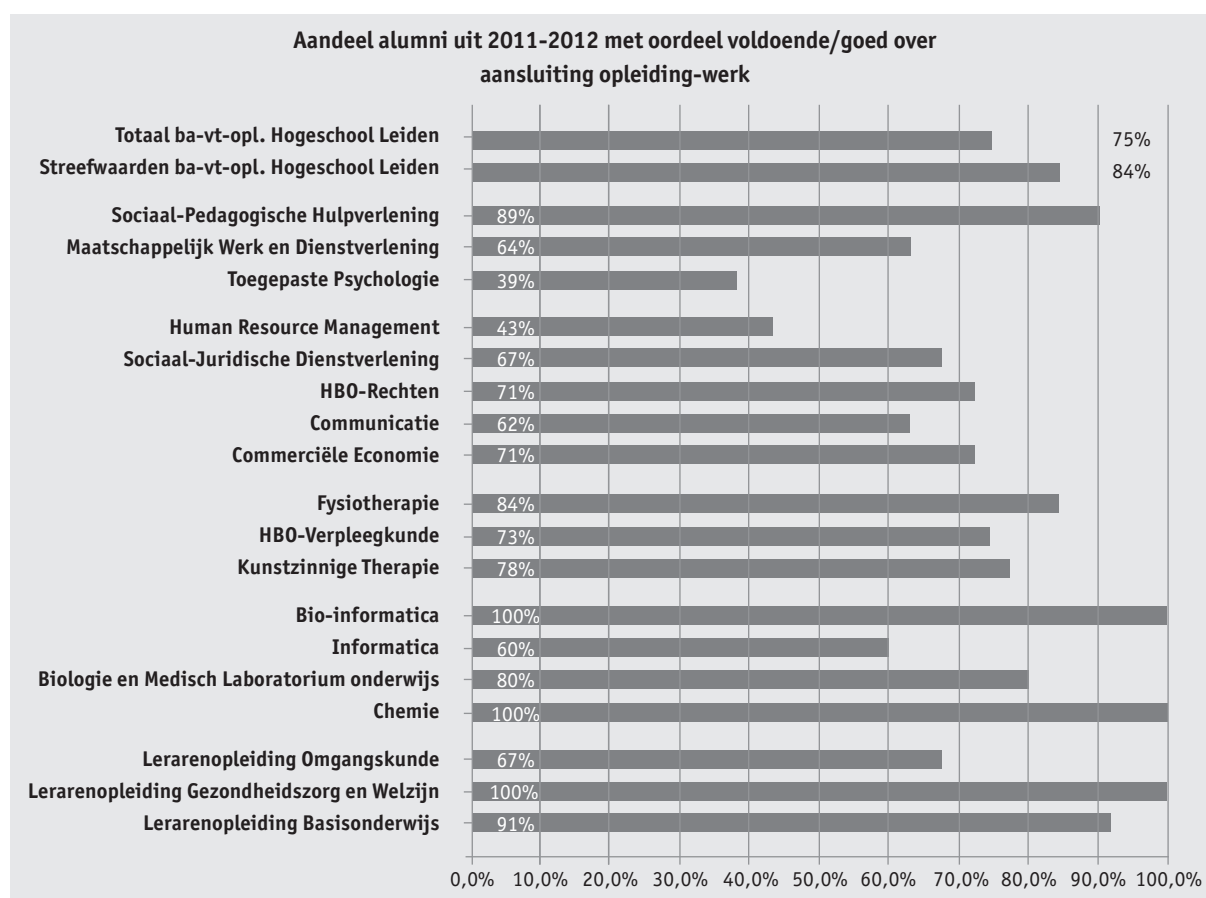
Tabel 2.13:

Nr	Beschrijving Prestatie-indicator	Streefwaarde per eind 2015	Gerealiseerde waarde per eind 2014
8	(Facultatief) Aandeel van de alumni, dat (ruim 1,5 jaar na afstuderen) voldoende of goed oordeelt over de aansluiting opleiding-werk	Minimaal 84%	75%

In figuur 2.4 zijn de alumni-oordelen per bachelor-voltydopleiding weergegeven. Per opleiding geeft de lengte van de balk het aandeel van de alumni aan, dat 'voldoende/goed' oordeelt over de aansluiting opleiding-werk. In het algemeen zijn de gerealiseerde waarden per opleiding voor deze prestatie-indicator gebaseerd op relatief kleine aantallen waarnemingen.

³. Zie tabel 6.4 in hoofdstuk 6 Talent voor Talent.

Figuur 2.4:



Bron: website HBO-monitor

In figuur 2.4 is te zien dat op instellingsniveau de streefwaarde nog niet is gerealiseerd. De gerealiseerde waarde betreft de alumni van Hogeschool Leiden die in studiejaar 2011-2012 hun diploma bij de hogeschool hebben behaald. De oordelen van meer recente cohorten alumni komen pas in 2015, geheel conform de systematiek van de HBO-monitor, beschikbaar.

De gerealiseerde waarde van Hogeschool Leiden komt overeen met het landelijk hbo-gemiddelde. Het is waarschijnlijk dat het oordeel van de alumni enigszins negatief is beïnvloed door de voor hen in die periode ongunstige arbeidsmarktomstandigheden.

In figuur 2.4 is te zien dat de gerealiseerde waarde bij het merendeel van de opleidingen minimaal 70% bedraagt. Van de relatief grote opleidingen liggen voor Toegepaste Psychologie, Human Resource Management, Communicatie en Informatica de gerealiseerde waarden onder de 70%. Hoge scores bij de relatief grote opleidingen zijn er voor Sociaal-Pedagogische Hulpverlening, Chemie en de Lerarenopleiding Basisonderwijs.

Verklaringen voor relatief hoge of lage gerealiseerde waarden zijn niet zonder meer te geven, mede omdat het om relatief weinig waarnemingen gaat.

Ook in 2014 waren beleid en maatregelen ter bevordering van de aansluiting opleiding-werk een integraal onderdeel van beleid en maatregelen, gericht op onderwijskwaliteit en studiesucces. Daarbinnen krijgen in alle opleidingen samenwerking en aansluiting met de beroepspraktijk uitgebreid aandacht.

Ook specifiek op alumni gerichte activiteiten kunnen in dit licht worden gezien. Door met in de beroepspraktijk actieve alumni een structurele band te onderhouden en hen te betrekken bij de ontwikkeling en uitvoering van het onderwijs, leveren de opleidingen een bijdrage aan de aansluiting opleiding-werk.

3. GENERADE

Generade, het Centre of Expertise Genomics, is hét Centre of Expertise op het gebied van Genomics. Genomics is een synthese van moleculaire biologie, genetica en bio-informatica. Genomics beschrijft de functie van genen, met name complexe interacties tussen grote aantallen genen onderling en tussen genetische informatie en omgevingsfactoren. Generade is geïnitieerd vanuit Hogeschool Leiden in het kader van het zwaartepunt Life Sciences. Het is een samenwerkingsinitiatief van Biotechnologiebedrijf BaseClear, Hogeschool Leiden (HL), het Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC), Naturalis Biodiversity Center en de Universiteit Leiden (UL).

Generade verzorgt toepassingsgericht onderwijs, doet onderzoek en biedt dienstverlening aan het bedrijfsleven ter versterking van hun R&D-functie en dienstverlening. Daarnaast verzorgt Generade (na-)scholing aan een groeiende beroepsgroep waarvoor genomics technologieën en bioinformatica tot de kern van hun vak behoren alsmede aan personen die hiermee te maken hebben, zoals lab-managers en communicatiemedewerkers. Het centre of expertise geeft tot slot bijzondere aandacht aan ondernemerschap in de Life Sciences.

Start

Generade is op 28 maart 2014 officieel gelanceerd – een feestelijke gelegenheid waarbij de nieuwe naam bekend is gemaakt. Ten overstaan van een groot aantal genodigden is het consortium tussen de partners gevierd, en werd de samenwerking aan een groter publiek kenbaar gemaakt. Verschillende media, zoals het Leidsch Dagblad, hebben over deze opening gerapporteerd. Er is bewust gekozen voor een unieke uitstraling van Generade onder een eigen naam, logo en website om hiermee de eigen identiteit van het consortium te benadrukken.

Ter bevordering van de zichtbaarheid van Generade zijn in 2014 vele activiteiten uitgevoerd. Een greep uit deze activiteiten:

- Organisatie van netwerkbijeenkomsten, zoals het ondernemerschapsdiner;
- Presentaties over Generade bij externe conferenties, zoals bij het jaarcongres van de Vereniging Hogescholen;
- Een workshop over samenwerken met bedrijven bij de SIA bijeenkomst;
- De lancering van het Tulpinitiatief;
- Van groot belang voor de zichtbaarheid waren met name ook de één op één gesprekken met bedrijven, instellingen en onderzoekers.

Midtermreview

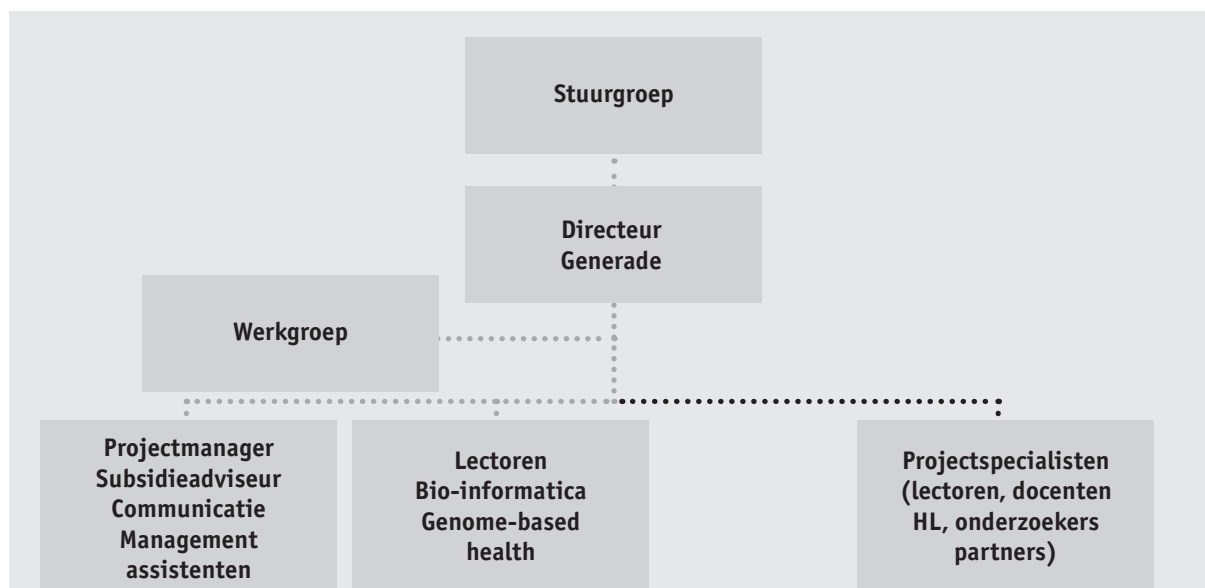
In 2014 heeft Generade formeel haar 'midtermreview' afgelegd. Hiervoor is op 1 juli 2014 een voortgangsverslag aangeboden aan de Reviewcommissie Hoger Onderwijs en Onderzoek, welke in september 2014 met hen is besproken.

In het voortgangsverslag werd melding gemaakt van het aantrekken van de directeur in 2014, de officiële lancering van Generade en de zichtbaarheid die hieraan gegeven werd. Ook werd benadrukt dat de keuze voor een unieke uitstraling van Generade onder een eigen naam, logo en website was gemaakt, om hiermee de eigen identiteit van het consortium te benadrukken. Ook is aangegeven hoe Generade formeel is georganiseerd. Tot slot werd aangegeven wat er gedaan was op het gebied van onderwijs en netwerkformatie.

De Reviewcommissie heeft in het gesprek in november 2014 geconstateerd dat '(...) ten aanzien van de integrale zwaartepuntvorming rond onderwijs en onderzoek alsmede ten aanzien van de cofinanciering Generade een solide basis heeft gelegd die voldoende vertrouwen biedt voor een duurzame en financiële en inhoudelijk zelfstandige publiek-private(-publieke) samenwerking in 2016 en verder.' Op grond hiervan heeft de minister van OCW besloten dat Hogeschool Leiden de toegekende middelen voor profilering en zwaartepuntvorming ook in de jaren 2015 en 2016 tegemoet kan zien.

Organisatie

De organisatie van Generade is in 2014 opgezet, waarbij als eerste het aantrekken van een directeur is bewerkstelligd. De formele samenwerkingsovereenkomst tussen de samenwerkingspartijen en de governance van Generade is vervolgens vastgelegd. De ontwikkeling en strategie van Generade is belegd bij de directeur van Generade. Daar waar de ontwikkeling en strategie afwijken van wat in de samenwerkingsovereenkomst is vastgelegd of waar het gaat om investeringen groter dan € 100.000,- wordt dit voor goedkeuring voorgelegd aan de stuurgroep van Generade. De dagelijkse leiding van Generade ligt in handen van de directeur, ondersteund door een team en een werkgroep bestaande uit vertegenwoordigers van de partners. Het organogram van Generade ziet er per begin 2015 als volgt uit: talent



Met de secretariële en communicatieondersteuning is in 2014 een duidelijke nieuwe fase ingeslagen waarbij het accent is verschoven van activiteiten plannen naar het uitvoeren van projecten. In het najaar zijn additionele mensen aangetrokken: de lectoren bio-informatica en genome-based health, een projectmanager en een subsidieadviseur. Daarnaast zijn de partners van Generade nauwer betrokken bij de activiteiten door een nauwere betrokkenheid van de werkgroep.

Onderwijs

Generade heeft mede als opdracht om binnen het onderwijs een profilering van genomics met de partners verder te bewerkstelligen. Hierbij wordt niet alleen aandacht besteed aan het regulier (Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek (B&M) en Bio-informatica) onderwijs maar ook aan her- en bijscholing van afgestudeerden.

In 2014 is veel voortgang geboekt op het gebied van onderwijsontwikkeling voor zowel het bacheloronderwijs als op het gebied van post-HBO (bij- en nascholing). Zowel de doorlopende leerlijn mbo-hbo-universiteit als de specifieke invulling in het bacheloronderwijs zijn nader uitgewerkt en personeel is gedetacheerd naar Generade om onderwijsmodules binnen het cluster Techniek (B&M en Bio-informatica) te ontwikkelen. Specifiek kan gemeld worden dat voor de 1e jaars studenten B&M (245 studenten) nieuwe modules ontwikkeld zijn en ook voor specialisatiestudenten moleculaire biologie (43 studenten) is het onderwijs op het gebied van genomics vernieuwd. Bij bio-informatica (63 eerstejaars studenten) zijn eveneens modules aangepast, waarbij ook specifiek is gewerkt aan integratie van onderzoeksvraagstukken in het onderwijscurriculum.

Voor de bij- en nascholing is het Centrum Bioscience en Diagnostiek (CBD) op het gebied van genomics actief geweest in het geven van open inschrijving cursussen en maatwerktrajecten met een gezamenlijke omzet van ruim €25.000,-. Dit vormt een goede basis voor verdere ontwikkeling voor her- en bijscholing.

Een andere belangrijke bijdrage in het onderwijs is de betrokkenheid van docenten en studenten op onderzoeksprojecten van Generade. Door betrokkenheid van docenten worden niet alleen de docenten verder geprofessionaliseerd, maar is ook de opgedane kennis eenvoudiger in de onderwijsmodules te incorporeren. Daarnaast is door betrokkenheid van studenten in onderzoeksvraagstukken bij stage- en afstudeervakken maar ook bij minoren en reguliere vakken een mooie demonstratie hoe onderwijs en onderzoek elkaar kunnen versterken.

Onderzoek

Generade richt zich met haar onderzoeksactiviteiten op het algemeen toegepast wetenschappelijk en maatschappelijk belang binnen de thema's Biodiversity & Health. In 2014 waren 2 lectoraten (van het cluster Techniek) betrokken bij de onderzoeken van Generade:

- Lectoraat Biodiversiteit : Barbara Gravendeel
- Lectoraat Innovatieve Moleculaire Diagnostiek: Willem van Leeuwen

Onderzoek binnen Generade heeft een aantal functies, die vaak parallel lopen. Naast het toepassen van kennis ten gunste van het MKB en publieke organisaties, dient het onderzoek ook ter versterking van de kennis binnen lectoraten. Deze kennis kan vervolgens weer ingezet worden voor de ontwikkeling van het onderwijs. Tenslotte kan het onderzoek ook direct bijdragen aan het onderwijs door participatie van studenten, zowel in onderwijsmodules of als stage- of afstudeeropdracht. Studenteninzet is niet gelimiteerd tot studenten van het cluster Techniek – ook studenten uit het cluster Zorg en het cluster M&B participeren al in Generade projecten.

Projecten

De eerste onderzoeksprojecten van Generade zijn opgestart. Zo zijn twee projecten van start gegaan binnen het lectoraat Biodiversiteit van Barbara Gravendeel. In het eerste wordt onderzoek gedaan naar evolutie van plantengalvormende *Agrobacterium tumefaciens* bacteriën in samenwerking met Naktuinbouw en rozenkweker Preesman. Tevens is een project gestart waarin de bloedsuiker regulerende werking van extracten van sopropo's (*Momordica charantia*) uit het assortiment van ENZA worden onderzocht met zebavis assays in samenwerking met ZF screens.

Bij het lectoraat Innovatieve Moleculaire Diagnostiek van Willem van Leeuwen werd een project uitgevoerd met een Leids bedrijf. Voorbeelden van twee andere Generade-projecten die in 2014 zijn geïnitieerd:

Het Tulpinitiatief

Voor het identificeren van projecten ten behoeve van het MKB is eerst een brede verkenning en netwerk-opbouw uitgevoerd. Vervolgens is tijdens een workshop het algemene thema 'innovatie rondom de tulp' ten behoeve van de praktijk uitgewerkt met behulp van een groot aantal bedrijven, kennisinstellingen en andere geïnteresseerden. Een aantal van deze deelprojecten heeft financiering gekregen om daadwerkelijk tot uitvoering gebracht te worden. Hierdoor staat Generade niet alleen in de breedte op de kaart, maar wordt er ook lovend gesproken over het "tulpen-initiatief"; enerzijds over het project als zodanig, anderzijds als werkmodel waarop projecten moeten worden aangepakt.

Project Hooikoorts

Een project waar een brede studentenparticipatie is, is het 'pollenproject' Project Hooikoorts. De voorspelling welke pollen zullen voorkomen wordt gebaseerd op analyses van wekelijkse pollenanalyse op twee plekken in Nederland. Met behulp van genomics-technologie ('Next- Generation Sequencing') kan mogelijk een nauwkeuriger én persoonlijker voorspelling worden gecreëerd, die voorspellende waarde heeft ten aanzien van de klachten van hooikoortspatiënten. Hiervoor zijn studenten van Techniek (bijvoorbeeld Informatica), M&B (in een 'team challenge') maar ook studenten van de Leidse Instrumentmakers School betrokken bij de ontwikkelingen van een persoonlijke hooikoortsmeter. Deze interdisciplinaire aanpak bewerkstelligt niet alleen een goede aanpak van het project maar stelt studenten ook in staat een project integraal te ontwikkelen.

Ter ondersteuning van de nieuw aan te stellen lectoren zijn in 2014 twee RAAK-PRO aanvragen ingediend op het gebied van 'Genexpressie van gezonde en zieke personen' en 'Het DNA-paspoort van de tulp'. Indien succesvol zullen deze de lectoraten versterken met een additionele subsidie van €700.000,- verspreid over 3 jaar. Medio 2015 zal hierover duidelijkheid zijn.

Ondernemerschap

Op het gebied van ondernemerschap is in 2014 een aantal verschillende activiteiten uitgevoerd. Naast het concreet bieden van ondersteuning aan twee startende genomics bedrijven (Omnigen & Datura) is er actief meegewerkt aan een regio-breed initiatief rondom entrepreneurship (met de gemeente, UL, LUMC, HL en ROC). Daarnaast is Generade binnen het onderwijs actief op projecten en modules om de praktijkvragen te integreren in het onderwijs en daarnaast waar mogelijk een interdisciplinaire aanpak te stimuleren – de basis van ondernemen. Met een minor in het onderwijs is nauwe aansluiting tussen bedrijfsleven en onderwijs en een stimuleringsprogramma gericht op startend ondernemerschap.

4. ONDERWIJSRESULTATEN

Hogeschool Leiden is een regionaal georiënteerde hogeschool en richt zich op het verzorgen van een beperkt aantal bacheloropleidingen. Binnen de opleidingen neemt toegepast onderzoek een belangrijke plaats in. Dit onderzoek wordt in samenwerking met het omringende werkveld vormgegeven. De binding met de stad Leiden en de regio is groot door samenwerking met partners op de lokale en regionale arbeidsmarkt. In enkele sectoren manifesteert Hogeschool Leiden de opgebouwde expertise ook landelijk.

Hogeschool Leiden bood in 2014 in haar 5 clusters in totaal 27 opleidingen aan. In 2014 vonden bij vijf opleidingen visitaties/ accreditaties plaats. Het betreft de bacheloropleidingen Docent Dans/Euritmie, Docent Muziek, Lerarenopleiding Basisonderwijs (Pabo, inclusief Academische en Vrijeschool Pabo), HBO-Rechten en de masteropleiding Advanced Nursing Practice. De Vrijeschool Pabo werd onafhankelijk van de 'reguliere' Pabo beoordeeld. De kwaliteit van deze opleidingen voldoet volgens de NVAO aan de gestelde criteria voor beoogde eindkwalificaties, onderwijsleeromgeving, toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties. De basiskwaliteit van alle door Hogeschool Leiden aangeboden opleidingen is hiermee volgens de NVAO op orde. De opleiding HBO-Rechten scoorde maximaal op alle onderdelen.

Uit de Nationale Studentenenquête (NSE) 2014 blijkt een hogeschool-brede stijgende lijn ten aanzien van de studenttevredenheid. De opleiding HRM stijgt nog niet. In jaar 1 is een stijging waar te nemen. Bij alle andere opleidingen is het percentage studenten dat aangeeft 'tevreden' of 'zeer tevreden' te zijn over de studie gestegen. Bij 13 van de 19 opleidingen was het percentage studenten dat aangeeft 'tevreden' of 'zeer tevreden' te zijn over de studie minimaal 70%. Bij drie opleidingen was het percentage (zeer) tevreden studenten erg hoog: Kunstzinnige Therapie (90%), Vrijeschool Pabo (96%) en Docent Dans (100%).

Hogeschool- breed is de gemiddelde studenttevredenheid over specifiek in het Instellingsplan 2012-2016 genoemde thema's toegenomen:

Tabel 4.1: NSE-scores 2014 op instellingsniveau

NSE-thema in Instellingsplan	NSE-scores per thema	
	2013	2014
Toetsing	3,45	3,57
Inhoud Programma	3,47	3,57
Docenten	3,52	3,62
Voorbereiding beroep	3,61	3,71
Informatievoorziening	3,08	3,24
Toelichting: Studentenoordeel per thema is op vijfpuntsschaal 1-5. Streefwaarde Instellingsplan per thema, per opleiding: 'minimaal 3,60' of 'maximaal 30% van de landelijke collega-opleidingen heeft een hogere score'.		

Bron: Nationale Studentenenquête (NSE) 2014

De gemiddelde studentwaardering voor informatievoorziening is het meest toegenomen (met 5%), maar bevindt zich nog wel onder het streefniveau. Bij de andere thema's is het streefniveau in 2014 gerealiseerd of vrijwel gerealiseerd.

Cluster Zorg

Bij alle opleidingen van het cluster Zorg is de leeromgeving zo ingericht dat leren volgens het sociaal constructief model vanzelfsprekend is, met nadruk op ontwikkeling, interactie en samenwerkend leren in de beroepscontext. Docenten stimuleren studenten na te denken over hun kijk op de werkelijkheid. Er wordt veel aandacht besteed aan persoonlijke reflectie, waarbij bewustwording van eigen ontwikkeling en talent een belangrijk onderdeel is. Studenten worden samen met en voor het werkveld opgeleid. Het werkveld is actief in de begeleiding, evaluatie en beoordeling van studenten.

In 2014 verzorgde het cluster Zorg vier opleidingen: de bacheloropleidingen Verpleegkunde, Fysiotherapie, Kunstzinnige Therapie en de masteropleiding Advanced Nursing Practice.

Opleiding	Aantal studenten (vt, dt, du) per 1/10/2014	NVAO oordeel laatste accreditatie (voor 2014)	NVAO-oordeel 2014	Algeheel oordeel (NSEbachelorvoltijd): % (zeer) tevreden studenten
Opleiding tot Verpleegkundige	798	Voldoende	n.v.t.	70%
Fysiotherapie	543	Voldoende	n.v.t.	77%
Kunstzinnige Therapie	331	Voldoende	n.v.t.	90%
Master Advanced Nursing Practice	65	Voldoende	Positief advies aan NVAO	n.v.t.

In september 2014 is de opleiding Advanced Nursing Practice geaccrediteerd/gevisiteerd. Het eindoordeel was positief. Voor twee standaarden (beoogde eindkwalificaties, toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties) kreeg de opleiding de kwalificatie voldoende. De standaard onderwijsleeromgeving werd als goed beoordeeld. Dit betekent dat het geheel van programma, personeel en opleiding-specifieke voorzieningen de studenten goed in staat stelt om de beoogde eindkwalificaties van de opleiding te realiseren.

In het Instellingsplan 2012-2016 van Hogeschool Leiden zijn streefwaarden voor de opleidingen opgesteld bij een aantal NSE-thema's. Tabel 2 geeft een overzicht van de binnen het cluster Zorg gerealiseerde waarden voor deze thema's.

Tabel 4.2: Studentenoordeel 2014 per opleiding op relevante NSE-thema's

Bachelorsopleidingen	Studentenoordelen 2014 op NSE-thema's uit Instellingsplan Hogeschool Leiden									
	Inhoud Programma	Toetsing		Docenten		Voorbereiding beroep	Informatie- voorziening	Docenten Inspirerend	Digitale Leeromgeving	
Kunstzinnige Therapie	3,93	3,93	+	3,94*	+	4,06*	3,10	4,22	3,35	
Opleiding tot Verpleegkundige	3,52	3,52		3,45		3,59	2,99	3,26	3,34	+
Fysiotherapie	3,63	3,63		3,65		3,77	3,25	3,51	3,40	

Toelichting:
 Studentenoordelen zijn samengesteld volgens de CHOI-systematiek.
 Studentenoordeel per thema is op vijf puntsschaal 1-5.
 Streefwaarde Instellingsplan per thema: 'minimaal 3,60' of 'maximaal 30% van de landelijke collega-opleidingen heeft een hogere score'.
 Het laatste criterium geldt niet voor 'Docenten Inspirerend' en 'Digitale Leeromgeving'.
 Betekenis symbolen '+ / -': score is minstens 0,2 hoger / lager dan in 2013.
 Betekenis symbool '*': maximaal 30% van de landelijke collega-opleidingen heeft een hogere score.

Bron: Rapportage van het Centrum Hoger Onderwijs Informatie (CHOI) rapportage 'Hogeschool Leiden, IP-Monitor 2014'.

De nationale Studentenenquête (NSE) 2014 laat goede resultaten zien voor de opleiding Kunstzinnige Therapie: de opleiding heeft ten opzichte van 2013 een toename van de studentwaardering op alle thema's. De meest positieve studentbeoordelingen zijn er voor de thema's voorbereiding op het beroep, docenten en inhoud programma. Bij Opleiding tot Verpleegkundige is er in vergelijking tot voorgaande jaren vooruitgang geboekt, met name bij de thema's toetsing, docenten, studielast en informatievoorziening. Voor Fysiotherapie geldt dat over de gehele linie de studentwaardering ten opzichte van vorig jaar licht is gedaald. De meeste waardering is er voor de thema's docenten en voorbereiding op het beroep.

Samenwerking met het werkveld

Een goed voorbeeld van samenwerking met het werkveld in 2014 was de samenwerking met Topaz in de vorm van een zorginnovatiecentrum. Derde en vierdejaars Verpleegkunde studenten draaiden intensief mee in verpleeg- en behandelcentra van Topaz. Deze centra zijn onder meer gespecialiseerd in zorg voor mensen met de ziekte van Huntington en in revalidatie na bijvoorbeeld een beroerte of heupoperatie. De studenten leerden wat het betekent om complexe zorg te verlenen aan deze groep cliënten. Daarnaast deden zij praktijkgericht onderzoek onder leiding van de lector Eigen Regie hoe cliënten gestimuleerd kunnen worden te blijven bewegen, ondanks hun aandoening. Met de conclusies uit het praktijkonderzoek van de studenten kan Topaz het werk efficiënter inrichten. De opleiding verwerkt de bevindingen en ervaringen in studieprogramma's.

In 2014 deden vierdejaars Fysiotherapiestudenten in opdracht van de GGD Hollands-Midden onderzoek naar de beweegmogelijkheden in het Leidse polderpark Cronestein. Zij hebben observaties uitgevoerd in het park en enquêtes afgenomen onder mogelijke gebruikers van het park. Het praktijkgericht onderzoek was erop gericht een activiteitenplan te maken voor 65-plussers die in het park zouden kunnen bewegen, ter bevordering van hun gezondheid.

In 2014 participeerde Hogeschool Leiden samen met TNO, Leiden Institute for Brain & Cognition en Leyden Academy on Vitality and Ageing in de Leidse Proeftuin. Onder leiding van de lector Eigen Regie participeerden docenten en studenten van Hogeschool Leiden in het onderzoeksproject Zelfredzaamheid in Actie.

Sinds 2014 participeert Hogeschool Leiden in de werkplaats Sociale Innovatie en Ondernemerschap (SIO). Door het ministerie van VWS is een subsidie van € 244.169,- toegekend aan het project 'WMO-werkplaats Implementatie 2014-2015'. De subsidieaanvraag is samen met de Haagse Hogeschool gedaan en richt zich op een drietal projecten:

- de verduurzaming van actief burgerschap;
- de netwerkzorg voor kwetsbare (demente) ouderen, gericht op samenwerking van zorgen welzijnssector en duurzame bekostiging; en
- professionals in beweging, gericht op de competentieontwikkeling van professionals die in "participatiecentra" werken aan de versterking van zelfredzaamheid van bewoners.

De opleiding Verpleegkunde is in 2014 in samenwerking met de lectoraten Eigen Regie en Sociale Innovatie en Ondernemerschap een innovatief partnerschap aangegaan met Zorgbalans, een grote (thuis)zorgorganisatie in Noord-Holland.

Op initiatief van het cluster Zorg en de lectoraten is eind 2014 een werkconferentie georganiseerd voor geïnteresseerden uit onderwijs en werkveld, waarin meegedacht is over de inrichting van een toekomstbestendige opleiding waarin recht wordt gedaan aan de nieuwe visie op 'cure' en 'care' en de actuele vraagstukken waarvoor jonge zorgprofessionals zich in deze snel veranderende samenleving gesteld ziet.

Cluster Social Work & Toegepaste Psychologie

Binnen de opleidingen van Social Work & Toegepaste Psychologie (SW&TP) heeft het sociaal constructief leren een centrale rol. Hiermee wordt aangesloten bij de verschillende leerstijlen van studenten. De inhoud van de studie daagt studenten uit steeds na te denken over hun kijk en de kijk van anderen op de werkelijkheid. Naarmate de studie vordert neemt de inbreng van studenten toe. Er wordt naast de beroepskwalificaties gericht aandacht besteed aan persoonsvorming, socialiseren, leven en werken in een multi- en interculturele samenleving. Binnen de opleidingen wordt intensief met het werkveld samengewerkt. Het werkveld wordt op verschillende manieren intensief betrokken bij uitvoering, ontwikkeling en evaluatie van onderwijs en onderzoek.

Het cluster SW&TP bestaat uit de bacheloropleidingen Sociaal Pedagogische Hulpverlening, Maatschappelijk Werk en Dienstverlening, Toegepaste Psychologie en de masteropleiding Jeugdzorg.

Opleiding	Aantal studenten (vt, dt, du) per 1/10/2014	NVAO oordeel laatste accreditatie (voor 2014)	NVAO-oordeel 2014	Algeheel oordeel (NSEbachelorvoltijd): % (zeer) tevreden studenten
Sociaal Pedagogische Hulpverlening	568	Voldoende	n.v.t.	86%
Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	464	Voldoende	n.v.t.	85%
Toegepaste Psychologie	716	Voldoende	n.v.t.	80%
Master Jeugdzorg	31	Goed	n.v.t.	n.v.t.

De opleidingen SPH, MWD en TP zijn tegelijkertijd gevisiteerd in juni 2010 en eind 2011 door de NVAO geaccrediteerd tot 31 december 2018. Op veertien onderwerpen scoorden alle opleidingen 'goed'.

In 2014 is geen van de opleidingen gevisiteerd/geaccrediteerd.

In het Instellingsplan van Hogeschool Leiden zijn streefwaarden voor de opleidingen opgesteld bij een aantal NSE-thema's. Tabel 3 geeft een overzicht van de binnen het cluster Social Work & Toegepaste Psychologie gerealiseerde waarden voor deze thema's.

Tabel 4.3: Studentenoordeel 2014 per opleiding op relevante NSE-thema's

Social Work & Toegepaste Psychologie	Studentenoordeelen 2014 op NSE-thema's uit Instellingsplan Hogeschool Leiden									
	Inhoud Programma	Toetsing	Docenten	Voorbereiding beroep	Informatie-voorziening	Docenten Inspirerend	Digitale Leeromgeving			
Bachelorvoltijdopleidingen										
Sociaal-Pedagogische Hulpverlening	3,86*	3,86* +	3,80*	3,54	3,22*	3,69 +	3,53	+		
Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	3,88*	3,88* +	3,90*	3,76* +	3,33*	3,89 +	3,54	+		
Toegepaste Psychologie	3,71	3,71 +	3,57	3,48	3,24	3,35 +	3,22	+		

Toelichting:
 Studentenoordeel per thema is op vijf puntsschaal 1-5.
 Streefwaarde Instellingsplan per thema: 'minimaal 3,60' of 'maximaal 30% van de landelijke collega-opleidingen heeft een hogere score'.
 Het laatste criterium geldt niet voor 'Docenten Inspirerend' en 'Digitale Leeromgeving'.
 Betekenis symbolen '+ / -': score is minstens 0,2 hoger / lager dan in 2013.
 Betekenis symbool '*': maximaal 30% van de landelijke collega-opleidingen heeft een hogere score.

Bron: Rapportage van het Centrum Hoger Onderwijs Informatie (CHOI) rapportage 'Hogeschool Leiden, IP-Monitor 2014'.

Bij de opleidingen Sociaal Pedagogische Hulpverlening en Maatschappelijk Werk en Dienstverlening is voor veel thema's hoge studentwaardering. Vooral de studentenoordeelen voor inhoud programma, docenten en toetsing vallen in positieve zin op. De studentenoordeelen liggen bij Toegepaste psychologie iets lager en het algeheel studentenoordeel over deze opleiding komt overeenkomt met dat van de andere twee bacheloropleidingen van dit cluster.

Brede Propedeuse Jeugd

In 2014 startte de eerste groep van 14 studenten met de "Brede propedeuse Jeugd", aangeboden door de clusters Educatie en Social Work & Toegepaste Psychologie. Dit oriëntatiejaar is bedoeld voor toekomstige professionals die willen werken in de hulpverlening, jeugdzorg of het onderwijs en die willen investeren in een brede basis. Het curriculum heeft voor 50% een Pabo-inhoud, de andere 50% bestaat uit inhoudsdelen van de opleidingen Sociaal-Pedagogische Hulpverlening en Maatschappelijk Werk en Dienstverlening. Zo krijgen studenten een brede kijk op omgangs- en bejegenvingsvraagstukken van "het ongedeelde kind" in (basis)onderwijs en (jeugd)hulpverlening. Na het behalen van het propedeusediploma "Jeugd" kiezen studenten voor een verdere verdieping in (basis)onderwijs of (jeugd)hulpverlening en stromen zij door naar het tweede jaar van Pabo, Sociaal-Pedagogische Hulpverlening of Maatschappelijk Werk en Dienstverlening.

Samenwerking met het werkveld

Het zwaartepunt van het onderzoek van de opleidingen SPH, MWD en de Masteropleiding Jeugdzorg - en dat geldt evenzo voor Toegepaste Psychologie (TP) - is jeugd. Met 6 lectoraten van het onderwijscluster SW&TP en 3 lectoraten van het onderwijscluster Educatie geven we vorm aan het Expertisecentrum Jeugd. Onderzoek op de snijvlakken van onderwijs, welzijn, justitie en zorg krijgt gestalte door samen te werken. De evaluatie in het kader van BKO/VKO in juni 2014 van de lectoraten die ressorteren onder het Expertisecentrum Jeugd wees uit dat we met de juiste lectoren op de goede weg zijn. Het samen onderschrijven, dus delen van een missie (doelen) en een visie hoe deze kunnen worden bereikt, moet de komende jaren stevig worden aangezet. Dat geldt ook voor materiële, immateriële en financiële (basis)ondersteuning. Hiervoor zijn voor het budget 2015 extra middelen aangevraagd.

Alle opleidingen hebben een sterke verbinding met het werkveld, hetgeen blijkt uit de meer dan 20 overeenkomsten met instellingen, organisaties en de gemeente Leiden. In die overeenkomsten is vastgelegd wat de wederzijdse inspanningsverplichting inhoudt. Te weten stageplaatsen (onderdeel van eindniveau) voor studenten en als deskundigheidsbevordering voor docenten, opdrachtgever voor onderzoek (onderdeel van eindniveau), deelname aan onderzoek, bijdragen aan onderwijs (gastdocenten en ervaringsdeskundigen) deelname aan beroepenveld consultatie.

Daarnaast neemt een groot aantal instellingen deel aan gesubsidieerd onderzoek van lectoraten (2e geldstroom) of aan door henzelf gefinancierd onderzoek of onderwijs (3e geldstroom). In 2014 een totaal omzet van ongeveer € 300.000,-.

Jaarlijks is de hogeschool respectievelijk SW&TP gastheer voor congressen, symposia of conferenties op het gebied van Jeugd, Maatschappelijk welzijn, Geestelijke Gezondheidszorg en Verslavingszorg, Veiligheid en Gehandicaptenzorg.

Praktijkbegeleiders van de SPH en MWD stage-instellingen worden ieder jaar in de gelegenheid gesteld om gratis bij het cluster drie halve dagen cursus te volgen waardoor zij goed zijn toegerust om onze studenten te begeleiden.

Studenten kunnen kiezen voor extern onderwijs door het volgen van een minor buiten de eigen opleiding. In verband met het handhaven van de gewenste kwaliteit is er een procedure waaraan de student en de instelling voor hoger beroepsonderwijs moet voldoen wil toestemming van de Examencommissie SW&TP worden verkregen.

De praktijk geeft jaarlijks feedback op het onderwijs met enquêtes op het gebied van 'waardering voor de kwaliteit van de opleiding (tijdens stage en onderzoek)' en 'gebruik van de onderzoeksresultaten door de instelling na een jaar'. De waardering is positief en waar dat nodig is wordt de feedback benut voor verbetering van het onderwijs.

Voorbeelden van samenwerken met de beroepspraktijk

Het cluster SW&TP heeft in de afgelopen jaren deskundigheid ontwikkeld op het terrein van Jeugdcriminaliteit en Sociale Veiligheid. Lectoraten verrichten samen met partners uit het werkveld onderzoek, ontwikkelen met hen kennis en ondersteunen professionals bij hun dagelijkse werkzaamheden. Centraal staat dat de professionals zich beter toegerust weten in de uitvoering van hun taken, onder andere doordat methoden die dagelijks worden toegepast gebaseerd zijn op deugdelijk onderzoek.

Een goed voorbeeld van samenwerking met het werkveld in 2014 zijn de onderzoeken naar leef-, leer- en werkklimaat in opdracht van DJI en andere opdrachtgevers bij meer dan 20 instellingen voor justitiële of gesloten jeugdzorg.

In 2014 is de minor 'Sociaal Ondernemen' voor het eerst aangeboden. Studenten MWD en TP in deze minor hebben in opdracht van gemeente Leiden een onderzoek uitgevoerd naar verbetering van de sociale cohesie in de wijk Stevenshof. De studenten leerden competenties die vereist zijn om kwetsbare burgers te ondersteunen en begeleiden zodat ze als volwaardige burgers (weer) kunnen participeren in de samenleving. De studenten hebben op basis van hun onderzoek aanbevelingen gepresenteerd aan de gemeente. Deze worden opgenomen in de Sociale Wijkagenda.

Met deze minor is de samenwerking tussen cluster SW&TP en de gemeente Leiden geïntensiveerd. Medio mei 2014 hebben beide partijen hun samenwerking vastgelegd in een convenant omdat zij veel mogelijkheden zien om ook op andere terreinen samen te werken.

Eind januari 2014 organiseerden studenten van MWD en TP een WMO-congres. Tijdens dit congres presenteerden zij het onderzoek dat zij, in opdracht van de gemeente, hadden uitgevoerd over de (ver)nieuw(d)e interventies die burgerinitiatieven ontplooiën en ieders eigen kracht versterken.

Hogeschool Leiden en de Politie-eenheid Den Haag hebben in juli 2014 in Leiden de samenwerking voor het starten van de duale opleiding Toegepaste Psychologie speciaal voor politieagenten bezegeld in een convenant. Een eerste groep agenten was in september 2013 gestart met de vierjarige opleiding aan Hogeschool Leiden. Zij worden opgeleid tot toegepast psycholoog.

In 2013 startte SWTP voor het RIBW met als initiatiefnemer Stichting Anton Constandse met het opleiden van 100 medewerkers van Anton Constandse tot Sociaal Psychiatrisch Ondersteuner en 30 medewerkers tot Sociaal Psychiatrisch Medewerker. Jaarlijks worden 30 hulpverleners met een innovatief op herstelgerichte hulp geschoeid programma dat aansluit bij de nieuwe wetgeving (WMO, LZ en Participatiewet) bijgeschoold. Registratie van de opleiding SPO als post-hbo is eind 2014 bij CPION aangevraagd.

In 2014 organiseerde het cluster met het werkveld meerdere congressen en symposia over bijvoorbeeld “Regie in de justitiële keten” (jeugdigen met LVB die met justitie in aanraking komen en tussen het wal en het schip vallen), “De betekenis van zelfregulatie in de Verslavingszorg” (conceptualisering van het begrip Zelfherstel), “De betekenis van Filosofie in de Psychiatrie” (als waarschuwing tegen al te geprotocolleerd werken) en “Werken met Verve in de Jeugdbescherming” (als model voor weloverwogen beroepsmatig handelen).

In 2014 verschenen naar aanleiding van de samenwerking vele artikelen en boeken en evenzovele zijn in voorbereiding. Niet in de laatste plaats door promotieplaatsen van SWTP docenten, onderzoeksassistenten en beroepskrachten.

Cluster Management en Bedrijf

De missie van het cluster Management en Bedrijf (M&B) is studenten te stimuleren zich te ontwikkelen tot professionals die kritisch zijn op het eigen beroep en het eigen handelen. Hieraan wordt invulling gegeven door een met de beroepspraktijk afgestemde inhoud waarbinnen aandacht is voor het ontwikkelen van de competenties: multicultureel bewustzijn, systeemdenken en langetermijnperspectief. Centraal daarbij staat de vraag: wat betekent wat ik doe voor nu en voor later, voor hier en voor daar, voor mij en de ander.

Het curriculum is zo opgebouwd dat, naarmate de studie vordert, de sturing van de docent afneemt en de verantwoordelijkheid en zelfstandigheid van de student toeneemt. Er is veel aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling (intensief bij Studieloopbaanbegeleiding) van de student, waarop ingespeeld wordt op de verschillen tussen de studenten. In ieder blok (periode) staat een vorm van projectonderwijs centraal. Daarnaast zijn er vakken (kennis en vaardigheden) geprogrammeerd die ondersteunend zijn aan de uitvoering van het project.

De student maakt vroeg in de opleiding kennis met de beroepspraktijk. Er is steeds vaker sprake van inzet van digitale middelen om de face to face bijeenkomsten meer te kunnen gebruiken voor verdiepend leren. Toch zien docenten en studenten dat nog niet alle studenten willen en gaan leren. Daarom is de werkgroep herontwerp, bestaande uit docenten van alle opleidingen en een aantal studenten, opgericht. Hier wordt nagedacht over een didactiek die aansluit bij de huidige groep jongeren. Kleine pilots in dit kader zijn ook al direct uitgevoerd.

De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt worden nauwlettend gevolgd en de inhoud van de opleidingen wordt daar zo nodig op afgestemd. Daar de veranderingen steeds sneller gaan, is een doel van het cluster te komen tot - stabiele - opleidingen met een meer flexibele inhoud, zodat deze continu aangepast kunnen worden op de continue behoefte. Door die snel opeenvolgende veranderingen zien we dat onze alumni bij het behalen van een diploma niet uitgeleerd zijn. De actuele inhoud van onze opleidingen is daarom ook voor hen belangrijk. Een middel om ons onderwijs sneller op de actualiteit af te kunnen stemmen als op onderdelen toegankelijk te maken voor onze alumni, is flexibilisering. In 2014 heeft de voorbereiding plaatsgevonden voor de start van de ontwikkeling van een pilot bij de opleiding Management in Zorg waarmee vanaf september 2015 geëxperimenteerd gaat worden.

Professionalisering van alle M&B-collega's staat hoog in het vaandel. Er wordt steeds meer gebruik gemaakt van het principe van informeel leren of een combinatie van formeel en informeel leren. Dit geldt natuurlijk voor docenten, maar ook voor management en ondersteuners.

Het cluster M&B bestaat uit de bacheloropleidingen Commerciële Economie, Communicatie, HBORechten, Sociaal-Juridische Dienstverlening, Human Resource Management, Management in de Zorg en de Associate Degree opleiding Operationeel Management in de Zorg.

Opleiding	Aantal studenten (vt, dt, du) per 1/10/2014	NVAO oordeel laatste accreditatie (voor 2014)	NVAO-oordeel 2014	Algeheel oordeel (NSEbachelorvoltijd): % (zeer) tevreden studenten
Commerciële Economie	506	Voldoende	n.v.t.	67%
Communicatie	455	Voldoende	n.v.t.	68%
HBO-Rechten	789	Voldoende	Goed	76%
Sociaal-Juridische Dienstverlening	327	Voldoende	n.v.t.	76%
Human Resource Management	322	Voldoende	n.v.t.	45%
Management in de Zorg (deeltijd, dual)	31	Voldoende	n.v.t.	n.v.t.
Operationeel Management in de Zorg AD	60	Voldoende	n.v.t.	n.v.t.

In mei 2014 vond de visitatie van de opleiding HBO-Rechten plaats: de opleiding werd op alle drie de standaarden (beoogde eindkwalificaties, onderwijsleeromgeving en toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties) als goed beoordeeld door de visitatiecommissie. Volgens de NVAO verdienen validiteit, betrouwbaarheid en inzichtelijkheid voor studenten van het geheel van toetsing en beoordeling de kwalificatie goed. Dat het gerealiseerde eindniveau van afgestudeerden goed is, blijkt volgens de NVAO ook uit de wijze waarop afgestudeerden in de praktijk of in een vervolgopleiding functioneren.

In het Instellingsplan van Hogeschool Leiden zijn streefwaarden voor de opleidingen opgesteld bij een aantal NSE-thema's. Tabel 4 geeft een overzicht van de binnen het cluster Management & Bedrijf gerealiseerde waarden voor deze thema's.

Tabel 4.4: Studentenoordeel 2014 per opleiding op relevante NSE-thema's

Management & Bedrijf	Studentenoordeelen 2014 op NSE-thema's uit Instellingsplan Hogeschool Leiden											
Bachelorvoltijdopleidingen	Inhoud Programma		Toetsing		Docenten		Voorbereiding beroep		Informatie- voorziening		Docenten Inspirerend	Digitale Leeromgeving
Commerciële Economie	3,61	+	3,61	+	3,48		3,68*	+	3,14	+	3,21	3,34
Communicatie	3,62*		3,62		3,48		3,55		2,98		3,30	3,36
HBO-Rechten	3,76		3,76	+	3,62		3,58		3,32		3,45	3,54
Sociaal-Juridische Dienstverlening	3,70*		3,70*	+	3,66*	+	3,54*	+	3,21*	+	3,34	3,38
Human Resource Management	3,35		3,35		2,98		4,03*		2,87		2,74	3,41
Toelichting: Studentenoordeel per thema is op vijfpuntsschaal 1-5. Streefwaarde Instellingsplan per thema: 'minimaal 3,60' of 'maximaal 30% van de landelijke collega-opleidingen heeft een hogere score'. Het laatste criterium geldt niet voor 'Docenten Inspirerend' en 'Digitale Leeromgeving'. Betekenis symbolen '+' / '-': score is minstens 0,2 hoger / lager dan in 2013. Betekenis symbool '*': maximaal 30% van de landelijke collega-opleidingen heeft een hogere score.												

Bron: Rapportage van het Centrum Hoger Onderwijs Informatie (CHOI) rapportage 'Hogeschool Leiden, IP-Monitor 2014'.

Uit de Nationale Studentenenquête (NSE) 2014 blijkt dat de studententevredenheid over de studie in het algemeen binnen dit cluster het hoogst is bij de opleidingen HBO-Rechten en Sociaal-Juridische Dienstverlening. Het ligt ook iets hoger dan het hogeschoolgemiddelde (74%). Bij de opleidingen Communicatie en Sociaal-Juridische Dienstverlening wordt goed gescoord voor de thema's inhoud programma en toetsing. Ook landelijk gezien gaat het om relatief hoge scores. Hetzelfde geldt voor het thema docenten voor Sociaal-Juridische Dienstverlening. De opleidingen Sociaal-Juridische Dienstverlening en Commerciële Economie krijgen een hoge studentwaardering voor voorbereiding op het beroep.

Opvallend in vergelijking tot landelijke collega-opleidingen zijn de min of meer modale studentenoordelen voor de meeste thema's bij HBO-Rechten, terwijl het studentenoordeel over de studie in het algemeen bij deze opleiding relatief hoog is. Het algehele studentenoordeel bij Human Resource Management blijft het verst achter op het hogeschoolgemiddelde. Bij het oordeel over jaar 1 (in dat jaar is sprake van een aangepaste organisatievorm) zien we een stijging. Opvallend is dat het studentenoordeel bij deze opleiding voor voorbereiding op het beroep tot de hoogste van Hogeschool Leiden behoort.

Daar waar mogelijk leren in de praktijk

We hebben de stages en het afstuderen. Daarnaast worden ook projecten in samenwerking met de beroepspraktijk uitgevoerd. Voorbeelden daarvan zijn:

- Bij de opleiding Commerciële Economie is in 2014 het curriculum zo ingericht dat in jaar 2 studenten met “eigen” bedrijf starten. Twee studentbedrijven, ‘Freddie de Fruitheld’ en ‘PaperboyZ’, zijn vervolgens genomineerd voor het beste ondernemersidee van de regio071. Uiteindelijk is PaperboyZ als beste bedrijf van “Jong ondernemen” uitgeroepen. Het team bedacht de PaperMonnee, een innovatieve portemonnee gemaakt uit 100% papier. De PaperMonnee wordt op een duurzame manier geproduceerd en het is mogelijk om hem te personaliseren met eigen afbeeldingen, logo’s en/of foto’s.
- Bij de opleidingen communicatie en commerciële economie: Sales leren de studenten o.a. door het werken voor goede doelen. Met een creatief verkoopconcept zijn 30 studententeams in 2014 er in geslaagd een groot bedrag op te halen voor het Ronald McDonald huis Leiden, Fight Cancer, Stichting Hulphond, Stichting Make a Wish en het Prinses Beatrix Spierfonds. De studenten Communicatie moesten zelf acties bedenken en uitvoeren.
- De opleiding SJD heeft de jaarlijkse HUBO-campagne waarbij zij bewoners van de regio ondersteunen bij de aangifte voor de belasting.
- Studenten HRM geven sollicitatietrainingen aan studenten HBO-Rechten.
- Multidisciplinaire projecten zoals “Team Challenge” waar studenten vanuit verschillende opleidingen een product in de markt zetten.

In oktober 2014 vond het jaarlijkse symposium Duurzaam Samenwerken van het cluster Management & Bedrijf plaats. Hier zijn het beroepenveld, de collega’s docenten, ondersteuners en alumni onze gasten. Dit symposium dat bedoeld is om van elkaar te blijven leren is eveneens een podium voor (de beroepsproducten) van onze studenten en docenten. Dit keer was het thema van het symposium ‘21st Century Skills’. Onze collega en lector Piet Hein Coebergh hield zijn lectorale rede en docenten, studenten en alumni verzorgden workshops. Tijdens de bijeenkomst ontving het CvB het eerste exemplaar 100+ Management Models dat is geschreven door de Kenniskring van het cluster in samenwerking met Fons Trompenaars.

Cluster Educatie

Bij de lerarenopleidingen worden studenten opgeleid tot leraren met vakkennis, maatschappelijke betrokkenheid en innovatiekracht. Studenten worden gekend en in hun studie persoonlijk begeleid, o.a. door hun studieloopbaanbegeleider. Studenten maken direct kennis met de beroepspraktijk en worden zowel door docenten van de opleiding als door het werkveld opgeleid, doen tegelijkertijd ervaring op en dragen bij aan de ontwikkeling van de beroepspraktijk door recente kennis over bijvoorbeeld rekendidactiek, gebruik van groene speelpleinen of gebruik van tablets en apps in te brengen. De lerarenopleidingen werken landelijk samen in het project 10voordeleraar met gemeenschappelijke kennisbases en landelijke toetsing van kennisvakken. Studenten van Hogeschool Leiden scoren bovengemiddeld op de landelijke eindtoetsen van de kennisbases in vergelijking met andere hogescholen.

Om ruimte te creëren voor verschillen en voor passie en talent van docenten en studenten worden verschillende leerroutes per opleiding aangeboden. Als voorbeeld noemen we de Pabo, waar met de sportklas, de cultuurklas en de Academische Pabo, aangesloten wordt bij verschillen in passie en talent. Deze specifieke routes trekken specifieke doelgroepen (bijvoorbeeld jongens bij de sportklas) en kennen minder uitval van studenten. In het primair onderwijs is er vraag naar docenten met een specifiek academisch profiel. Hier sluit de Academische Pabo op aan. Deze opleiding wordt aangeboden in samenwerking met Universiteit Leiden in de vorm van een dubbelbachelortraject. Studenten studeren gelijktijdig aan de universiteit en aan de hogeschool en krijgen na 4 jaar een HBO- én een WO-bachelordiploma. De opleiding is alleen toegankelijk voor VWO-studenten.

De laatste jaren is een praktijk ontwikkeld van ‘strengere’ intakes en selectie door middel van dringende adviezen en daadwerkelijk selectieve toelating bij de Academische Pabo, sport- en cultuurklas en de propedeuse jeugd. Doel is om onnodige uitval in het eerste jaar te voorkomen en het gemiddelde startniveau van studenten in de opleidingen te verhogen. De intakes/selectie vindt plaats met een combinatie van instrumenten waarmee zowel cognitief als pedagogische/communicatief potentieel vermogen beoordeeld wordt. Landelijk is hogeschool Leiden leidend in een kennis- en onderzoeksgroep voor selectie voor lerarenopleidingen.

Het cluster Educatie bestaat uit de bacheloropleidingen Lerarenopleiding Basisonderwijs Pabo, Leraar Basisonderwijs Vrijeschool Pabo, en Academische Pabo, Docent Dans/Euritmie, Docent Muziek, Lerarenopleiding Gezondheidszorg en Welzijn, Lerarenopleiding Omgangskunde en de Associate Degree opleidingen Onderwijsondersteuner Gezondheidszorg en Welzijn en Onderwijsondersteuner Omgangskunde.

Opleiding	Aantal studenten (vt, dt, du) per 1/10/2014	NVAO oordeel laatste accreditatie (voor 2014)	NVAO-oordeel 2014	Algeheel oordeel (NSEbachelorvoltijd): % (zeer) tevreden studenten
Lerarenopleiding Basisonderwijs (Pabo)	724		Positief advies aan NVAO	61%
Academische Pabo	242			
Vrijeschool Pabo	235		Positief advies aan NVAO	96%
Docent Dans/Euritmie	35		Positief advies aan NVAO	96%
Docent Muziek	14		Positief advies aan NVAO	75%
Lerarenopleiding Gezondheidszorg en Welzijn	102	Voldoende	n.v.t.	67%
Onderwijsondersteuner Gezondheidszorg en Welzijn AD	9	Voldoende	n.v.t.	n.v.t.
Lerarenopleiding Omgangskunde	132	Voldoende	n.v.t.	63%
Onderwijsondersteuner Omgangskunde AD	26	Voldoende	n.v.t.	n.v.t.

In juni 2014 zijn de accreditaties van de tweedegraads lerarenopleidingen Omgangskunde en Gezondheidszorg/Welzijn door de NVAO verlengd. Beide opleidingen waren oktober 2013 met positief resultaat gevisiteerd.

In september 2014 zijn de opleidingen Docent Dans/Euritmie en Docent Muziek gevisiteerd en als voldoende beoordeeld door de visitatiecommissie. Beide opleidingen kregen voor elk van de drie standaarden (beoogde kwalificaties, onderwijsleeromgeving, toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties) de kwalificatie voldoende. Volgens de NVAO voldoet het gerealiseerde niveau van de afgestudeerden aan de beoogde eindkwalificaties van de opleiding. Dit blijkt uit tussentijdse en afsluitende toetsen en beoordelingen, waarvan validiteit, betrouwbaarheid en inzichtelijkheid voor studenten met de kwalificatie voldoende worden beoordeeld.

In oktober 2014 zijn de Lerarenopleiding Basisonderwijs (inclusief Academische Pabo) en de Vrijeschool pabo gevisiteerd. Beide opleidingen kregen een positief advies. Voor twee standaarden (beoogde kwalificaties, toetsing en gerealiseerde kwalificaties) was de kwalificatie voldoende, voor de standaard onderwijsleeromgeving was de kwalificatie goed. De kwalificatie goed voor deze standaard betekent dat het geheel van programma, personeel en opleiding-specifieke voorzieningen de studenten goed in staat stelt om de beoogde eindkwalificaties van de opleiding te realiseren.

In het Instellingsplan van Hogeschool Leiden zijn streefwaarden voor de opleidingen opgesteld bij een aantal NSE-thema's. Tabel 5 geeft een overzicht van de binnen het cluster Educatie gerealiseerde waarden voor deze thema's.

Tabel 4.5: Studentenoordeel 2014 per opleiding op relevante NSE-thema's

Educatie	Studentenoordeelen 2014 op NSE-thema's uit Instellingsplan Hogeschool Leiden											
	Inhoud Programma		Toetsing		Docenten		Vorbereiding beroep		Informatie- voorziening		Docenten Inspirerend	Digitale Leeromgeving
Bachelorvoltijdopleidingen												
Pabo, inclusief Academische Pabo	3,45	+	3,45	+	3,51		4,16	+	3,12		3,37	3,39
Vrijeschool Pabo	4,30*		3,98*	+	4,42*		4,54*		3,35*		4,57	3,42
Docent Dans/Euritmie	4,10*	+	4,10	+	4,18*	+	4,17		3,56*	+	4,30	4,33
Docent Muziek	x		x		x		x		x		x	x
Lerarenopl. Gezondheidszorg en Welzijn	x		x		x		x		x		x	x
Lerarenopleiding Omgangskunde	3,48		3,55*		3,65*		4,18*	+	3,63*	+	3,40	3,67

Toelichting:
 Studentenoordeel per thema is op vijfpuntsschaal 1-5.
 Streefwaarde Instellingsplan per thema: 'minimaal 3,60' of 'maximaal 30% van de landelijke collega-opleidingen heeft een hogere score'.
 Het laatste criterium geldt niet voor 'Docenten Inspirerend' en 'Digitale Leeromgeving'.
 Betekenis symbolen '+' / '-': score is minstens 0,2 hoger / lager dan in 2013.
 Betekenis symbool '*': maximaal 30% van de landelijke collega-opleidingen heeft een hogere score.
 Betekenis symbool 'x': te weinig waarnemingen, geen oordeel mogelijk.

Bron: Rapportage van het Centrum Hoger Onderwijs Informatie (CHOI) rapportage 'Hogeschool Leiden, IP-Monitor 2014'.

Uit de Nationale Studentenenquête (NSE) 2014 blijkt dat de Vrijeschool Pabo een zeer hoog studentenoordeel heeft en diens studentenoordeelen bij vrijwel alle thema's tot de hoogste binnen Hogeschool Leiden behoren. Ook de opleidingen Docent Dans/Euritmie en Docent Muziek krijgen een bovengemiddeld hoog algemeen studentenoordeel. De studentwaardering bij Docent Dans voor de meeste thema's zijn vergelijkbaar met die van de Vrijeschool Pabo. Alle 3 opleidingen zijn door de NSE dan ook als landelijke 'topopleiding' bestempeld.

De algehele studentenoordeelen bij de reguliere Pabo en de lerarenopleiding omgangskunde bevinden zich iets onder het hogeschoolgemiddelde. Bij beide opleidingen vertoont de studentwaardering een opgaande lijn. Opvallend is dat alle lerarenopleidingen door studenten als beste van de hogeschool gewaardeerd worden op het thema voorbereiding op het beroep.

Over de opleidingen Docent Muziek en Lerarenopleiding Gezondheidszorg en Welzijn worden vanwege het geringe aantal studenten geen harde uitspraken gedaan over de studentwaardering voor de verschillende thema's.

Samenwerking met het werkveld

In 2014 is het 5-jarig jubileum gevierd van de samenwerking met Lucas Onderwijs, een van de grootste schoolbesturen met scholen in Den Haag en omstreken. Het leerwerktraject wat 5 jaar geleden gezamenlijk klein en in de luwte startte is inmiddels uitgegroeid tot een intensieve samenwerking op vele terreinen. In 2014 is de samenwerking op personeelsgebied uitgebreid. Expertleraren uit de scholen verzorgen nu 1 of 2 dagen per week onderwijs op de hogeschool en docenten van de lerarenopleidingen lopen praktijkstages op scholen van Lucas Onderwijs.

In april 2014 is het samenwerkingsinitiatief Samen Opleiden 2.0 officieel van start gegaan. De samenwerking richt zich op het samen opleiden van studenten en mentoren met thema's als hoogbegaafdheid, pedagogisch klimaat, ouderbetrokkenheid, omgaan van verschillen en het begeleiden van de startende leerkracht. In dit samenwerkingsverband participeren (Pabo) Hogeschool Leiden en de onderwijsbesturen PROO Leiden, Lucas Onderwijs, Sopora, Meer Primair en SOPOH.

De jaarlijkse Vredesdag van Hogeschool Leiden vond op 9 april 2014 plaats en was het startpunt van het project 'Vrijheid geef je door'. In dit project leerden tweedejaarsstudenten van de (Academische) Pabo hoe zij basisschoolleerlingen bewust kunnen maken van vrijheid en de waarde hiervan. De organisatie was in handen van vier derdejaars Pabostudenten en een begeleidend docent.

In 2014 zijn de lerarenopleidingen toegetreden tot het samenwerkingsverband Penta Nova, Academie voor schoolleiderschap. Daarmee is Hogeschool Leiden vanaf studiejaar 2015/2016 weer aanbieder van managementopleidingen voor het onderwijs, waaronder ook de Masteropleiding Educational Leadership.

De lector Passend Onderwijs en de programmaleider Talent en excelleren van de Pabo hebben in 2014 studenten voorbereid op het onderwijzen van excellente basisschoolleerlingen. Ouders van toptalenten werden bij de opleiding ingeschakeld om met studenten in gesprek te gaan over manieren waarop ouderbetrokkenheid vormgegeven kan worden. Daarnaast werd aandacht besteed aan het inventariseren van de behoeften en het vormgeven van uitdagend onderwijs voor leerlingen met buitengewone denkracht.

Cluster Techniek

Bij iedere opleiding van cluster Techniek staat de beroepspraktijk centraal. Studenten maken zo vroeg mogelijk kennis met de beroepspraktijk door ministages in het eerste jaar waarbij meegelopen wordt met een ouderejaars in de beroepspraktijk, door gastcolleges te organiseren zodat een verbinding wordt gemaakt met het werkveld en door verschillende soorten excursies, waarbij studenten kennis maken met nieuwe technologieën in het werkveld. Over grenzen leren denken en innovatief denken en handelen is belangrijk. Studenten worden getraind om out-of-the-box te denken en proberen in projecten en afstudeerstages antwoorden te vinden op nieuwe vragen. Er is sprake van afnemende sturing door docenten in de opleiding. De werkvormen zijn erop afgestemd om studenten steeds zelfstandiger te laten studeren. Er wordt afgebouwd van hoorcolleges en groepswork, soms via koppels, naar individueel werk en inhoudelijke en procesbegeleiding. Er wordt nauw samengewerkt met het werkveld om de opleidingen kwalitatief te laten aansluiten bij de vraag uit het werkveld.

Het cluster Techniek biedt de opleidingen Biologie en Medisch Laboratoriumonderwijs, Chemie, Bio-informatica en Informatica. In 2014 is geen van de opleidingen gevisiteerd/geaccrediteerd.

Opleiding	Aantal studenten (vt, dt, du) per 1/10/2014	NVAO oordeel laatste accreditatie (voor 2014)	NVAO-oordeel 2014	Algeheel oordeel (NSEbachelorvoltijd): % (zeer) tevreden studenten
Biologie en Medisch Laboratoriumonderwijs	671	Voldoende	n.v.t.	83%
Chemie	434	Voldoende	n.v.t.	76%
Bio-informatica	163	Voldoende	n.v.t.	76%
Informatica	561	Voldoende	n.v.t.	51%

In het Instellingsplan van Hogeschool Leiden zijn streefwaarden voor de opleidingen opgesteld bij een aantal NSE-thema's. Tabel 6 geeft een overzicht van de binnen het cluster Techniek gerealiseerde waarden voor deze thema's.

Tabel 4.6: Studentenoordeel 2014 per opleiding op relevante NSE-thema's

Techniek	Studentenoordeelen 2014 op NSE-thema's uit Instellingsplan Hogeschool Leiden									
	Inhoud Programma	Toetsing	Docenten	Voorbereiding beroep	Informatie- voorziening	Docenten Inspirend	Digitale Leeromgeving			
Bachelorvoltijdopleidingen										
Informatica	3,21	3,21	3,07	3,33	3,21	2,77	3,37			
Bio-informatica	3,75	3,75 +	3,60	3,78 +	3,14 +	3,35 +	3,42			
Biologie en Medisch Laboratoriumonderwijs	3,82	3,82* +	3,87*	3,78 +	3,32	3,52	3,32			
Chemie	3,80*	3,80*	3,76*	3,61	3,29	3,56	3,27			

Toelichting:

Studentenoordeel per thema is op vijfpuntsschaal 1-5.

Streefwaarde Instellingsplan per thema: 'minimaal 3,60' of 'maximaal 30% van de landelijke collega-opleidingen heeft een hogere score'.

Het laatste criterium geldt niet voor 'Docenten Inspirend' en 'Digitale Leeromgeving'.

Betekenis symbolen '+' / '-': score is minstens 0,2 hoger / lager dan in 2013.

Betekenis symbool '*': maximaal 30% van de landelijke collega-opleidingen heeft een hogere score.

Bron: Rapportage van het Centrum Hoger Onderwijs Informatie (CHOI) rapportage 'Hogeschool Leiden, IP-Monitor 2014'.

Drie van de vier opleidingen van het cluster Techniek krijgen in de Nationale Studentenenquête (NSE) 2014 hoge algehele studentenwaardering. Bij Biologie en Medisch Laboratoriumonderwijs en Chemie zijn de studentenoordelen voor de thema's inhoud programma, toetsing en docenten relatief hoog. Voor deze thema's liggen de studentoordelen bij Bio-informatica slechts een fractie lager. Bij de opleiding Informatica blijft het algeheel studentenoordeel achter ten opzichte van de andere opleidingen binnen dit cluster. De studentwaardering voor de thema's inhoud programma, toetsing en docenten ligt bij de opleiding Informatica lager dan bij de andere drie opleidingen uit het cluster.

Samenwerking met het werkveld

Op 28 en 29 maart 2014 vierde het Laboratorium Onderwijs in Leiden haar 50 jarig jubileum. Tijdens een tweedaags programma werd teruggeblikt op een halve eeuw laboratoriumonderwijs en een voorschot op de toekomst genomen door het 'Center of Expertise Genomics', genaamd Generade, officieel te openen. Voor de toekomst van de Leidse laboratoriumopleidingen is het van belang om de relatie met het werkveld blijvend te versterken. De locatie op het BioSciencePark maakt het mogelijk om op een laagdrempelige manier kennis uit te wisselen met organisaties uit de branche. Om die wisselwerking te bestendigen, bundelde Hogeschool Leiden in het Centre of Expertise de krachten met kennispartners Naturalis Biodiversity Center, Universiteit Leiden, het LUMC en ondernemer BaseClear.

Hogeschool Leiden heeft een strategische samenwerking met ROC Leiden via het Middelbaar Laboratorium Onderwijs (MLO, met de opleidingen Laborant en Analist) dat in het gebouw van Hogeschool Leiden is gehuisvest. De clusterdirecteur Techniek van Hogeschool Leiden is verantwoordelijk voor de uitvoering van het MLO (ca. 550 studenten). Daarover rapporteert hij aan het College van Bestuur ROC Leiden.

Prijzen

Op 8 mei 2014 heeft Eliane van Dam, oud-studente Chemie, met haar afstudeerscriptie de Gouden Spatel 2013 gewonnen. Tijdens de KNCV (Koninklijke Nederlandse Chemie Vereniging) voorjaarsbijeenkomst 'Hoe verzilver ik goud?' werd deze prijs uitgereikt. Haar afstudeerwerk was goed voor de Gouden Spatel-pin en een bedrag van € 1.000,-.

Aan Eliane van Dam werd ook de HAS-prijs uitgereikt tijdens de diploma-uitreiking van de opleiding Chemie. De HAS-prijs bestaat uit een oorkonde en een geldbedrag van € 750,- en wordt jaarlijks toegekend door de Stichting Haags Laboratorium Onderwijs.

Mirna Baak, van de opleiding Bio-informatica, ontving € 250,- voor haar derde plaats bij de uitreiking van de Hogeschool Leiden prijs, die plaats vond tijdens de door Hogeschool Leiden georganiseerde talentenavond.

Ouafae Akkouh, van de opleiding Biologie en medisch laboratoriumonderzoek, ontving een Go outside Scholarship beurs (Goes-beurs), met een maandvergoeding van € 500,- voor onderzoek aan de Chinese University of Hong Kong. De Goes-beurs wordt uitgereikt aan talentvolle studenten van Hogeschool Leiden op het terrein van Technische wetenschappen.

5. TALENTEN ONTWIKKELEN

In 2014 bevinden we ons halverwege de periode van het Instellingsplan Hogeschool Leiden 2012-2016. Alle aandacht ging uit naar de opdracht die we ons hebben gesteld: stabilisatie in omvang en groeien in kwaliteit, in ons vermogen bij te dragen aan het ontwikkelen van de talenten van onze studenten.

Verkenning en oriëntatie

Hogeschool Leiden wil de voor het beroep 'meest geschikte' studenten opleiden. Hiervoor worden verschillende middelen en activiteiten ingezet.

Voorlichting

Voor Hogeschool Leiden begint 'meest geschikt' bij een student die een bewuste, gemotiveerde keuze heeft gemaakt voor een opleiding. Wij ervaren dat dit vaak een doorslaggevende factor is bij studiesucces. Het is van belang dat aankomende studenten op basis van een serieuze oriëntatie tot een uiteindelijke keuze voor een opleiding komt.

Open dagen, proefstuderen, kennis maken met het hbo 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.

Type voorlichting	Aantal keer georganiseerd in 2014	Totaal aantal deelnemers in 2014
Open dagen	4	4919
Proefstuderen	4	2162
Expeditie HBO	5	500
Voorlichtingen op scholen	28	Niet bekend

Studiekeuzecheck: reality check

De Wet Kwaliteit in Verscheidenheid hoger onderwijs bevat maatregelen die bevorderen dat studenten een bewuste studiekeuze maken en zo bij de juiste opleiding terecht komen. Maatregelen die in 2014 in dat kader zijn geïmplementeerd, zijn de vervroegde aanmeldingsdatum van 1 mei en studiekeuze activiteiten. Als studiekeuze activiteit hanteert Hogeschool Leiden de Reality Check. Hogeschool Leiden biedt deze opleiding-specifieke Studiekeuzecheck aan bij alle opleidingen (ook bij opleidingen met een numerus fixus).

Op de website www.mijnrealitycheck.nl kunnen studenten checken of hun beeld van de opleiding en het beroep overeenkomt met de werkelijkheid. Studenten zijn niet verplicht om de Reality Check te doen, het is bij aanmelding voor 1 mei een recht. Van het cohort 2014-2015 hebben 1.448 studenten de Reality Check doorlopen en dit is geregistreerd in het studievolsysteem.

Naast de Reality Check bieden de meeste opleidingenaanvullende intake-activiteiten aan. Dit kan gaan om de Leidse Studie Scan (LSS), intakegesprekken of meeloopdagen. Doel is steeds de studenten te stimuleren en ondersteunen bij het kiezen van een studie die bij hem past, waarvoor hij geschikt is. Voor enkele opleidingen en specifieke opleidingsklassen worden studenten geselecteerd. Dit betreffen onder meer de Academische Pabo en de Opleidingen Docent Muziek en Docent Dans-Euritmie. Ook de sport- en cultuurklassen van de reguliere Pabo kennen een selectief karakter.

In 2014 is intensief aandacht besteed aan de 1 mei-regeling en de studiekeuze activiteiten. Op de website, tijdens open dagen, voorlichtingen op scholen en tijdens bijeenkomsten met decanen van vo- en mbo-scholen in de regio. In Randstad-verband is tussen de hogescholen informatie uitgewisseld en afgestemd.

Numerus fixus en decentrale selectie

Hogeschool Leiden kiest er voor de omvang van bepaalde opleidingen te beheersen door het instellen van een numerus fixus al dan niet in combinatie met decentrale selectie. In studiejaar 2013/2014 en 2014/2015 hadden de volgende opleidingen centrale loting/decentrale selectie:

Opleiding	2013/2014	2014/2015
Sociaal Pedagogische Hulpverlening	Decentrale selectie	- (*) ⁵
Toegepaste Psychologie	Decentrale selectie	Decentrale Selectie
Opleiding tot Fysiotherapeut	50% Loting, 50% Decentrale selectie	50% Loting, 50% Decentrale selectie
Opleiding tot Verpleegkundige	-	50% Loting, 50% Decentrale selectie
Commerciële Economie	Loting	Loting
HBO-Rechten	Loting	Loting

Bindend studieadvies

Hogeschool Leiden maakt bij alle opleidingen in het propedeutisch jaar gebruik van het bindend studieadvies (BSA). Studieadviezen kunnen positief, voorwaardelijk en negatief worden afgegeven. Ze kunnen ook worden uitgesteld.

Een student ontvangt een bindend studieadvies aan het einde van het eerste jaar van inschrijving voor de propedeutische fase van de opleiding indien de student minder dan het vastgestelde aantal studiepunten (EC) heeft behaald op het moment dat het studieadvies wordt uitgebracht. Deze BSA-norm verschilt per opleiding.

In sommige gevallen ontvangt een student ook een bindend studieadvies aan het einde van het eerste jaar van inschrijving indien de student wel aan het aantal studiepunten (EC) heeft voldaan maar niet alle gespecificeerde onderwijseenheden van het propedeutisch examen heeft behaald. Welke onderwijseenheden dit per opleiding zijn, is terug te vinden in de Onderwijs en Examen Regeling van de betreffende opleiding.

Een student ontvangt ook een bindend studieadvies indien de student aan het einde van het tweede jaar van inschrijving het propedeutisch examen, 60 studiepunten (EC) van het onderwijsprogramma van de propedeuse, niet heeft behaald.

Voor het kalenderjaar 2014 worden de BSA's van verschillende cohorten meegeteld:

- de eerste ronde BSA's voor de eerstejaarsstudenten in het cohort 2013-2014
- de tweede ronde BSA's voor de studenten van het cohort 2012 en ouder

De studenten van het cohort 2013-2014 kunnen ook na 2014 nog een BSA ontvangen.

.....
⁵. (*) = Decentrale selectie bij SPH is voortijdig gestopt vanwege de lage instroom

Opleiding	BSA norm eerste jaar (EC)	Cohort 2013-2014			Cohort 2012 en ouder	
		Aantal voorwaar. adviezen	Aantal negatieve adviezen	Aantal positieve adviezen	Aantal negatieve adviezen	Aantal positieve adviezen
Communicatie	50*	9	34	62	3	0
HRM	50*	4	23	45	3	0
Commerciële Economie	50*	65	36			
Recht	50	2	19	2	10	73
Sociaal Juridische Dienstverlening	50	0	4	1	36	35
Informatica	40*	76	48	24	4	5
Chemie	40*	14	15	8	4	5
B&M	40*	12	46	4	5	5
Bio-informatica	40*	2	25	1	1	0
Fysiotherapie	46*	67	16	49		
Kunstzinnige Therapie	46	12	23	62		
Verpleegkunde	46	139	42	130		
Pabo	40*	2	32		7	
Lerarenopleidingen OGK/GZW	40	3	10		4	
Docent Dans/ Docent Muziek	40	1	0		0	1
Vrijeschool Pabo	40*	2	19		0	0
Maatschappelijk werk en Dienstverlening	48		45	65	0	3
Sociaal Pedagogische Hulpverlening	48		35	75	6	4
Toegepaste Psychologie	48		29	53	4	0

* Voor deze opleiding gelden, naast de BSA-norm, aanvullende eisen. In sommige gevallen gelden de aanvullende eisen alleen voor studenten van een bepaald traject.

Voor het cohort 2013-2014 zijn bij de volgende opleidingen relatief veel voorwaardelijk positieve adviezen geven: Verpleegkunde (40,8%), Fysiotherapie (39%), Commerciële Economie (38,9%) en Informatica (34,2%).

Bureau studiesucces

Binnen het lectoraat Talentmanagement van Hogeschool Leiden wordt gewerkt aan kennisontwikkeling over studiesucces en studiefalen. Bureau Studiesucces doet sinds 2011 onderzoek naar factoren die studiesucces kunnen beïnvloeden. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat de constructen Consciëntieusheid, Extraversie, Openheid, Uitstelgedrag, Integriteit, en met name Zelfeffectiviteit effect hebben op studiesucces. Dit zijn persoonlijkheidsaspecten die van belang zijn voor de mate van studiesucces. Daarnaast spelen de motivatie van studenten en het ontwikkelend beroepsbeeld een belangrijke rol. Door een bewuste keuze te maken hebben aankomend studenten een sterkere motivatie en een helder beeld van het toekomstige beroep, wat leidt tot een grotere kans op het succesvol doorlopen van de studie. In ieder geval het eerste studiejaar. Een derde aspect dat zeker een rol speelt is simpelweg de aanwezigheid van het traject. Door studenten het Kies Bewust-traject te laten doorlopen besluit (al dan niet bewust) zeker 20% van de ingeschreven studenten niet door te gaan met het traject.

Bureau Studiesucces voerde voor de 4e keer het decentrale selectie onderzoek voor eerstejaars SW&TP, Verpleegkunde en Fysiotherapie. Daarbij wordt binnen het Kies Bewust Programma gebruik gemaakt van een screeningsinstrument, de Leidse Scan voor Studiesucces (LSS). Deze wordt in aangepaste vorm ook gebruikt bij de screening van Bedrijfskunde studenten aan de Vrije Universiteit.

G5-onderzoek studiesucces

Hogeschool Leiden heeft zich eind 2013 aangesloten bij het samenwerkingsverband "G5-hogescholen" van de Randstadhogescholen (Hogeschool Rotterdam, Hogeschool van Amsterdam, De Haagse Hogeschool, Hogeschool Utrecht, Hogeschool Inholland). Sinds begin 2014 participeert Hogeschool Leiden in G5-onderzoek naar vraagstukken rond studiesucces in de Randstad. In 2014 zijn twee onderzoeken afgerond.

Onderzoek 'Zicht op langstudeerders'

In het onderzoek 'Zicht op langstudeerders' is de ontwikkeling van de omvang en de samenstelling van het aandeel langstudeerders onder de 'herinschijvers na 1 jaar' van de bachelorvoltijdopleidingen van de G5-hogescholen zichtbaar gemaakt.

Het aandeel langstudeerders (na 5 jaar studie is nog geen bachelordiploma behaald) is bij de G5-hogescholen gestaag toegenomen van 16% in 2008 tot en met 23% in 2013. Bij Hogeschool Leiden is dit aandeel het laagst (bijna 17%), maar de toename vanaf 2010 het sterkst. De kans om langstudeerder te worden, is het grootst voor studenten van het mannelijk geslacht, van nietwesters allochtone afkomst, met een havo-diploma en studerend binnen het economisch onderwijs.

Onderzoek 'Studiesucces late switchers'

Het onderzoek 'Studiesucces van late switchers' is een vervolg op het in 2013 uitgevoerde onderzoek naar het studiesucces van bachelor-voltijdstudenten die na te zijn uitgevallen, een andere studie zijn begonnen. 'Late switchers' hebben minimaal één jaar de studie onderbroken, alvorens opnieuw met een studie te zijn gestart, of switchen (zonder onderbreking) meer dan een jaar na hun start in het hoger onderwijs naar een andere opleiding. 'Late switchers' vormen ongeveer 17% van de totale instroom bij de G5-hogescholen.

In het onderzoek zijn het studierendement en enige achtergrondkenmerken van 'late switchers' zichtbaar gemaakt. Het blijkt dat zij met betrekking tot uitval en diplomarendement bij alle G5-hogescholen slechter presteren dan studenten die in het hoger onderwijs debuten en dan studenten die zonder studieonderbreking binnen of direct na één jaar switchen naar een andere opleiding. Late switchers komen vooral voor bij de economische opleidingen, ze hebben relatief vaak een havo-diploma, zijn merendeels en in toenemende mate van het mannelijk geslacht en het aandeel niet-westers allochtone studenten binnen de 'late switchers' neemt jaarlijks toe.

Overige onderzoeken

Een onderzoek dat in 2014 nog niet is afgerond, is het onderzoek naar de effecten van de studiekeuzecheck voor aankomende studenten (studiekeuzers) bij de G5-hogescholen. Een ander in 2014 nog niet afgerond onderzoek betreft de relatie tussen de sociaaleconomische status van studenten van de G5-hogescholen en hun studievoortgang. Dit onderzoek is een vervolg op in 2013 uitgevoerd G5-onderzoek naar risicogroepen onder de studenten van de G5-hogescholen.

Studieloopbaanbegeleiding

Hogeschool Leiden kiest voor 'leren begint met persoonlijk contact', omdat wederzijdse betrokkenheid een belangrijke factor is voor studiesucces. De hogeschool ijvert ervoor een plaats te zijn waar iedereen zich prettig voelt, werkt en leert met plezier. Persoonlijk contact krijgt vooral vorm tussen studenten en docenten en niet in de laatste plaats met de studieloopbaanbegeleiding (SLB) docent.

In het Cluster zorg is in 2014 ingezet op versterking van de SLB lijn. Bij de opleidingen Verpleegkunde en Fysiotherapie is in de propedeuse extra aandacht voor individuele talentontwikkeling gerealiseerd, evenals een beperkt extra programma voor studenten met vertraging aan het eind van het tweede jaar (die nog geen toegang tot stage hebben door vertraging). Bij de opleiding Kunstzinnige Therapie is de studieloopbaanbegeleiding herzien, zoveel mogelijk gebaseerd op Evidence Based Education. Naast het aanbodgerichte deel is ook vraaggericht maatwerk gerealiseerd.

Bij cluster SW&TP is de persoonlijke aandacht van oudsher zeer sterk met name vanwege de aard van de opleidingen. Dit is ook terug te zien in het SLB programma waarin de SLB docent niet alleen het individuele en groepsgerichte SLB aanbod verzorgt maar ook minstens 1 project en training begeleidt. De SLB docenten vormen duo's en bij TP wordt peer coaching door ouderejaars ingezet.

Ook bij de lerarenopleidingen is de persoonlijke aandacht traditioneel sterk. Bij de 2de graads lerarenopleidingen Omgangskunde en Gezondheidszorg Welzijn heeft elke student een vaste SLB docent die van begin tot einde van de studie begeleidt. Bij de lerarenopleiding Basisonderwijs is de SLB-docent tevens de stagebegeleider en de eerstejaars studenten hebben een vaste ochtend in de week waarbij de SLB docent ook de vaardigheidstrainingen verzorgt.

In 2014 zijn bij het cluster Techniek is door alle studieloopbaanbegeleiders gebruik gemaakt van E-coach. Docenten kunnen studenten daardoor beter begeleiden en hebben meer inzicht in de voortgang van hun studenten.

Keuzemogelijkheden: minorenaanbod

De student van Hogeschool Leiden heeft keuze uit een breed assortiment aan minoren, waarbij hij zich kan verdiepen, zijn kennis kan verbreden of kan doorstromen naar een vervolgopleiding. In 2014 zijn 79 minoren aangeboden aan studenten van Hogeschool Leiden waarvan 23 verbredende, 42 verdiepende, 2 doorstroom minoren en 12 minoren die verdiepend of verbredend ingezet konden worden (afhankelijk van de gekozen inhoud). Van het totaalaanbod minoren heeft Hogeschool Leiden in 2014 54 minoren opengesteld voor externe studenten via het platform Kies Op Maat.

De minoren van Hogeschool Leiden werden in 2014 gevolgd door 1.716 interne studenten en 188 studenten afkomstig van andere onderwijsinstellingen. Van de 1.716 studenten hebben 97 studenten ervoor gekozen een minor te volgen die wordt aangeboden door een opleiding van een ander cluster. Daarnaast volgden 133 studenten een minor buiten Hogeschool Leiden via het platform Kies Op Maat.

Combinatiestudie en gemeenschappelijke propedeuses en doorstroom naar WO Masterfase

Binnen Hogeschool Leiden wordt een aantal opleidingen in combinatie met een andere opleiding gegeven. Het doel is tweeledig: studenten uitdaging bieden en studenten later een definitieve studiekeuze te laten maken.

Combinatiestudie Hogeschool en Universiteit: de Academische Pabo

De Academische Pabo is een combinatie van de bacheloropleiding Leraar Basisonderwijs (pabo) en de (WO-)bacheloropleiding Pedagogische Wetenschappen. Deze studie is een combinatie van theorie en praktijk: een professionele en academische bacheloropleiding in één vervlochten traject. De studie richt zich op talentvolle VWO-ers die in het basisonderwijs aan de slag willen als leerkracht. Studenten studeren af aan Hogeschool Leiden én aan de Universiteit Leiden met 2 Bachelor-diploma's. In het studiejaar 2014/2015 stonden 243 studenten ingeschreven voor deze opleiding, dat betekent een groei van 14% t.o.v. schooljaar 2013-2014.

Brede Propedeuse Jeugd

In studiejaar 2014/2015 is binnen de Pabo de brede propedeuse Jeugd van start gegaan. De propedeuse richt zich op studenten die zich eerst breed willen ontwikkelen en zich niet direct willen vastleggen op een beroepssector. De Propedeuse Jeugd biedt een breed onderwijsprogramma op het gebied van onderwijs, opvoeding en jeugdzorg. Na 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. In het studiejaar 2014-2015 is een eerste groep van 18 studenten gestart met de brede propedeuse Jeugd.

Doorstroom WO masterfase Psychologie

Vanaf 2009 kunnen studenten die de doorstroom minor Pre Universitaire Minor (PUM) met goed gevolg hebben afgerond én wiens onderzoeksopdracht mede begeleid is door een docent van de opleiding Psychologie van de Universiteit Leiden, na de studie hbo toegepaste psychologie overstappen naar de masterfase van de volgende afstudeerrichtingen van de opleiding Psychologie van de Universiteit Leiden:

- Applied cognitive psychology;
- Economic and consumer psychology
- Occupational health psychology
- Social and organisational psychology.

Het gaat om gemiddeld acht studenten per jaar. Gemiddeld 10% van de hbo psychologie studenten vervolgt na het behalen van de propedeuse de studie bij een WO bachelor Sociale Wetenschappen.

Honoursprogramma

Het Honoursprogramma is bedoeld om studenten die meer uitdaging zoeken naast hun opleiding de gelegenheid te bieden 'het beste uit zichzelf te halen'. Het is een extra-curriculair programma van 30 EC dat dus aangeboden wordt naast de reguliere opleiding (hoofdphase).

In oktober 2014 is aan 9 studenten een Honoursbul uitgereikt: aan 3 studenten van het cohort 2010 en aan 6 studenten uit het cohort 2011. In studiejaar 2014/2015 nemen in totaal 53 studenten deel aan het Honoursprogramma.

		Educatie	M&B	SWTP	Techniek	Zorg
Eerstejaars (cohort 2014)	33	1	8	5	5	4
Tweedejaars (cohort 2013)	18	2	3	5	3	5
Derdejaars (cohort 2012)	11			4	6	1
Vierdejaars (cohort 2011)	1			1		
Totaal	53	3	11	15	14	10

In 2014 hebben twee onderzoeksgroepen van het Honours programma van Hogeschool Leiden een onderzoekssubsidie verkregen vanwege het pitchevenement 'Ondernemend Onderzoek' van Emerge. De groep 'cyberpesten onder jongeren met een verstandelijke handicap' en de groep 'Omgekeerde speurtocht' ontvingen beiden een onderzoekssubsidie van € 4.000,-.

Onderzoek door Honours studenten

Het lectoraat Eigen Regie (lector John Verhoef) heeft studenten van het Honours programma Hogeschool Leiden gevraagd in kaart te brengen welke competenties door ouderen met een chronische aandoening van belang worden geacht bij zorgprofessionals om door hen gestimuleerd te worden tot zelfmanagement.

Een multidisciplinair team van vijf Honours studenten (MWD, HRM, Verpleegkunde, Fysiotherapie en TP) heeft een plan van aanpak geschreven en uitgevoerd. Aan de hand van de onderzoeksresultaten zijn er competenties opgesteld welke ouderen met een chronische aandoening van belang achten bij zorgprofessionals in het stimuleren tot zelfmanagement. Gevonden competenties waren: sociabiliteit, expertise, (interpersoonlijke) sensitiviteit tonen, flexibiliteit, draagvlak creëren en gespreksvaardigheid.

De studenten geven het advies deze competenties in het curriculum van de opleidingen voor zorgprofessionals aan bot te laten komen, zodat jonge zorgprofessionals goed in kunnen spelen op de veranderingen in de zorg en de competenties beheersen wanneer zij aan het werk gaan in de zorg.

HL-scriptieprijs

In oktober 2014 zijn de HL-scriptieprijs uitgereikt. De HL-scriptieprijs wordt jaarlijks uitgereikt aan studenten met de drie beste eindschrijftjes uit het voorgaande studiejaar. De beoordeling wordt gedaan door een onafhankelijke jury van externe deskundigen.

Tim Versluis, student SPH, heeft de eerste prijs gewonnen. Dit gebeurde met zijn scriptie over het motiveren van cliënten met angst- of stemmingsstoornissen voor een vervolgbehandeling. De jury beoordeelde het onderzoek als systematisch, goed verwoord, relevant en de resultaten zijn bruikbaar in de praktijk. De tweede en derde prijs won voor Marianne van Leeuwen, studente Master ANP, en Mirna Baak, studente Bio-Informatica.

Internationalisering / Wereldburgerschap

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. Onze inzet is dat studenten van Hogeschool Leiden als persoon en als professional om kunnen gaan met een steeds verdergaande globalisering. Hiervoor zijn in 2014 verschillende instrumenten ingezet.

GOES-beurzen

In het kader van talentontwikkeling zijn dit jaar zes beurzen beschikbaar gesteld voor studenten die tijdens hun studie een aantal maanden buiten Europa stage lopen, vakken volgen of onderzoek doen. In 2014 ontvingen in totaal zes studenten een Go Outside Europe Scholarship beurs (maximaal ter waarde van € 2.500,-) voor een stage of afstudeeropdracht buiten Europa: in Hong Kong, Zuid-Afrika, Burkina Faso, Colombia en Curaçao (twee studenten).

VSB-fonds

In 2014 zijn er in totaal 8 aanvragen van studenten van Hogeschool Leiden ingediend voor een beurs van het VSB-fonds. Er zijn twee beurzen toegewezen aan HL-studenten.

Erasmus+-programma

In 2013/2014 hebben in totaal 45 studenten van Hogeschool Leiden gebruik gemaakt van het Erasmus-programma voor studie en stage in Europa (32 voor studie en 13 voor stage). De gemiddelde verblijfsduur in het buitenland was vijf maanden. In totaal 9 docenten hebben gebruik gemaakt van Erasmus-subsidie voor mobiliteit om gastcolleges te geven bij partnerinstellingen, en 3 stafleden hebben een training gevolgd.

In 2014 is het Erasmus Life Long Learning Programme beëindigd. Met ingang van 2014/2015 is het Erasmus+ programma van start gegaan, de hogeschool heeft hiervoor een Erasmus Charter for Higher Education (ECHE) voor de jaren 2014-2020 aangevraagd en gekregen.

Uitgaande mobiliteit

In 2013/2014 zijn 149 studenten van Hogeschool Leiden in het kader van studie, stage, minor of onderzoek in het buitenland actief geweest. Behoudens enkele pabo-stagiaires zijn deze studenten allemaal minstens drie maanden in het buitenland geweest.

Studenten - Uitgaande mobiliteit				
Opleiding	2010 - 2011	2011 - 2012	2012 - 2013	2013 - 2014
Bio-Informatica	2	1	1	2
Commerciële Economie	5	7	9	21
Communicatie	7	4	6	11
Fysiotherapie	9	19	14	12
Hoger Laboratorium onderwijs (incl. MLO)	14	16	16	13
Informatica	6	5	4	2
Kunstinngie Therapie	5	1	6	7
Maatschappelijk Werk & Dienstverlening	0	0	6	0
Personeel & Arbeid / HRM	1	2	1	1
Pabo (inclusief Minor Global Awareness)	36	36	46	54
Rechten	2	-	1	1
Sociaal Juridische Dienstverlening	1	-	0	0
Sociaal Pedagogische Hulpverlening	3	2	8	5
Toegepaste Psychologie	17	22	10	11
Verpleegkunde	10	7	7	1
Totaal	118	122	135	141

Uitgaande studenten van (partner)instellingen*				
	2010 - 2011	2011 - 2012	2012 - 2013	2013 - 2014
Kies op maat	-	6	11	5
Internationale partnerinstelling	-	2	3	3
Totaal	0	8	14	8

Top 10 bestemmingen				
	2010 - 2011	2011 - 2012	2012 - 2013	2013 - 2014
1	Kenia	Suriname	Suriname	Curaçao
2	Verenigde Staten	Zuid-Afrika	Nicaragua	Indonesië
3	Ghana	Australië	USA	Zuid-Afrika
4	Suriname	Zambia	Zambia	Engeland
5	India	Curaçao	Zweden	Zambia
6	Denemarken	Brazilië	Curaçao	Kenia
7	China	België	België	Duitsland
8	België	Denemarken	Brazilië	Ghana
9	Noorwegen	Zweden	Indonesië	USA
10	Spanje	Noorwegen	Zuid-Afrika	Turkije

Buitenlandse uitwisselingsstudenten

In het studiejaar 2013/2014 hebben in totaal 22 buitenlandse uitwisselingsstudenten gedurende een semester een Engelstalige minor of een Engelstalig programma bij Hogeschool Leiden gevolgd. De buitenlandse uitwisselingsstudenten zijn afkomstig uit Tsjechië, Slowakije, Turkije, Duitsland, België, Hongarije, Finland, Noorwegen, Italië, Spanje, Denemarken en Polen.

Internationale projecten

In januari 2014 startte Hogeschool Leiden een nieuw capaciteitsopbouwproject in Oeganda, op het gebied van Planning, Budgetting en Monitoring & Evaluation in de Justice Law & Order Sector (JLOS). Vanwege de intrekking door de Nederlandse overheid van de ondersteuning aan capaciteitsopbouwprojecten in de JLOS-sector in Oeganda is dit project voortijdig stopgezet. Dat gold ook voor het project dat Hogeschool Leiden in Oeganda uitvoerde in samenwerking met de trainingsscholen van de landelijke politie- en gevangenis-diensten. Een derde project in Oeganda waaraan Hogeschool Leiden deelneemt als partnerinstelling loopt door, aangezien het een andere sector betreft (primair onderwijs). Een vierde project in Oeganda waarin de hogeschool participeerde, als partnerinstelling van 'the Institute of Social Studies' in Den Haag, liep af in augustus 2014.

Naast de projecten in Oeganda was Hogeschool Leiden in 2014 actief in vier projecten, als penvoerder of als partnerinstelling. Docenten en medewerkers uit alle clusters waren in 2014 betrokken bij de uitvoering van deze projecten:

- het Verpleeg- en Verloskunde project in Noord-Ghana
- een project in Indonesië, in samenwerking met onderwijsadviesbureau CINOP
- twee projecten in Guatemala: één met de nationale politieacademie en één met de Universidad Rafael Landivar.

Studenten - inkomende mobiliteit				
Opleiding	2010 - 2011	2011 - 2012	2012 - 2013	2013 - 2014
Hoger Laboratorium onderwijs	2	-	3	0
Pabo	-	2	3	3
Rechten & Commerciële Economie	9	9	8	19
Social Work	4	2	3	0
Totaal	15	13	17	22

6. TALENT VOOR TALENT

Hogeschool Leiden is als opleider van ruim negenduizend studenten en als werkgever van bijna negenhonderd medewerkers, net als vele andere instellingen, een organisatie in transitie.

Onze curricula zijn – zo blijkt uit de accreditaties – van goede kwaliteit. Om dat zo te houden, blijven we ons richten op de essentie van onderwijs: studenten begeleiden het beste uit zichzelf te halen, studenten leren leren. Hiervoor besteden we ook aandacht aan vaardigheden om later opbouwend kritisch, nieuwsgierig en innovatief te zijn.

Wij doen dit in een omgeving waar passie, talent en menselijke maat de kernwaarden voor onze organisatie zijn. We hebben betrokken medewerkers en we kennen elkaar. 75% van onze medewerkers in loondienst heeft een vast contract en het gemiddelde aantal dienstjaren is 9,5.

De maatschappij die onze studenten na hun afstuderen betreden, is complex. Onze studenten zullen kritische, nieuwsgierige beroepsbeoefenaren moeten zijn. Dit geldt ook voor de wijze waarop Hogeschool Leiden werkt aan haar curricula en organisatie. De uitdagingen verschillen per opleiding en afdeling, maar in alle gevallen is lenigheid en veranderingsvermogen vereist. Dat is waar onze transitie op is gericht.

In 2014 voltrok onze HRM-strategie zich langs twee kernlijnen:

1. intensiveren van professionalisering en duurzame inzetbaarheid,
2. start met professionaliseren van de HRM informatievoorziening,

De komende jaren vervolgen we deze koers. Dit sluit aan op de nieuwe cao, die volop in het teken van professionalisering en duurzame inzetbaarheid staat.

2014 was een goed jaar voor de werving voor onze hogeschool. Dankzij de ruime arbeidsmarkt kregen we veel respons op vacatures. In 2014 ontvingen we nieuwe collega's en van anderen namen we, doorgaans op een goede manier, afscheid. Door leidinggevend – soms ondersteund door een HRM-adviseur – zijn talloze gesprekken met medewerkers gevoerd over arbeidsvoorwaarden tot loopbaanontwikkeling (bijv. als opmaat naar een coaching-traject). De samenwerking vanuit HRM met de OR in het doorontwikkelen van onze organisatie was constructief en verrijkend. In 2014 behaalden wij de volgende resultaten.

We gingen over op een nieuw salarissysteem. De laatste groep collega's van de locatie Den Haag (Hogeschool Helicon) trok bij ons in. We zijn trots op de positieve resultaten uit het medewerkers-tevredenheidsonderzoek. Na een uitvoerig ontwikkeltraject gaven we invulling aan de 5 Hogeschool Leiden-basis-docentcompetenties. Ondersteunend hieraan is de interne docentopleiding door het cluster Educatie vernieuwd. Die voldoet daarmee aan het landelijke protocol voor de basiskwalificatie. De clusters implementeerden hun professionaliseringsplannen. We hebben in 2014 een hogeschoolbrede coach aangenomen, waarmee we ons actief richten op teamcoaching. De inclusiviteit is vergroot. De leden van onze Commissie Ongewenst Gedrag hebben een proces doorlopen om te gaan functioneren als vertrouwenspersonen. We hebben aandacht gegeven aan het thema vitaliteit voor onze medewerkers en hebben een start gemaakt met een hernieuwd vitaliteitsbeleid. Aan een belangrijk knelpunt voor docenten werd gewerkt: de roostering.

Voor inspirerende verhalen van studenten en medewerkers verwijzen we graag naar www.hsleiden.nl/jaarbeeld en ons YouTube-kanaal.

In lijn met de twee genoemde kernlijnen ligt de focus in 2015 op het starten van een loopbaancentrum, het evalueren en vernieuwen van het profiel docent in het functiebouwwerk, het evalueren en verbeteren van de gesprekscyclus (versterken van de professionele dialoog tussen medewerkers onderling en tussen medewerker en manager), en het implementeren van de eerste e-hrm-modules om managers en medewerkers inzicht en controle te geven over hun HR activiteiten.

De organisatie

Naast een onderverdeling per afdeling is een belangrijk onderscheid in onze personeelsadministratie die van onderwijzend (OP) en onderwijsondersteunend personeel (OOP). Onder onderwijzend personeel verstaan we – tenzij anders aangegeven – docenten, lectoren, onderwijsassistenten en student-assistenten. Tot het onderwijsondersteunend personeel behoren alle overige functies (adviseurs, decanen, ondersteuners, conciërges, managers enz.).

Een organisatorische ontwikkeling die relevant is: in het voorgaande verslagjaar (2013) is de overdracht van Pabo Thomas More aan de Rotterdamse Vereniging voor Katholiek Onderwijs (RVKO) afgerond. Met ingang van dit verslagjaar is Pabo Thomas More geen onderdeel meer van Hogeschool Leiden.

Visie op HRM: Talent voor Talent

Hogeschool Leiden werkt 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.’

Die doelen zijn verwoord in een 4-pijler-model: Kwalificaties, Leiderschap, Ik & de ander en Vitaliteit. De pijlers zijn de ‘brillen’ om naar personeelsvraagstukken te kijken. Deze brillen accentueren knelpunten waar je anders mogelijk overheen had gekeken. In de tweede plaats vormt het model de thematische ordening van de HRM-instrumenten en beleidsafspraken.

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 leidinggevend 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 <i>van buitenaf noodzakelijk</i> is. - Veiligheid en respect vormen de basis voor professionele samenwerking. - Onze onderwijsvisie en kwaliteitscultuur.			

Medewerkerstevredenheid

Tabel 6.1. Medewerkerstevredenheid-onderzoek 2014 (MT0)

	Score 1-10-2014	Benchmark hogescholen
Gemiddelde tevredenheid	7,1	6,9
Inhoud van het werk en perspectief	7,6	7,4
Werkdruk	5,7	6,1
Werksfeer	7,5	7,5
Het plezier in je werk	8,0	7,9
Middelen en veiligheid	7,0	7,3
Roosters	6,2	-
De direct leidinggevende	7,8	7,2
Arbeidsvoorwaarden	7,1	6,9
Kwaliteit hogeschool en personeel	7,0	6,9
Gesprek over professionalisering met leidinggevende	7,4	-
Ruimte voor persoonlijke ontwikkeling	7,4	-
Ruimte om op de hoogte te blijven van ontwikkelingen in vakgebied/beroepenveld	7,2	-

Medewerkers waren in 2014 ruimschoots tevreden met het functioneren van onze organisatie. De inhoud en het perspectief van het werk worden met een 7,6 beoordeeld; de kwaliteit van het personeel beoordelen we onderling met een 7,0.

De laatste jaren is de aandacht voor professionalisering toegenomen. Dat is zichtbaar volgens onze medewerkers. De mogelijkheid om in het werk nieuwe vaardigheden te ontwikkelen, werd goed beoordeeld en tevens als belangrijk gezien. Dit geldt eveneens voor de ruimte voor persoonlijke ontwikkeling, de ruimte om op de hoogte te blijven over ontwikkelingen uit het beroepenveld en voor de wijze waarop de leidinggevendenden het gesprek over professionalisering voeren. Het percentage medewerkers dat uitgesproken positief is over de professionalisering (ca. 11%) is groter dan de groep die hier uitgesproken ontevreden over is (ca. 5%).

Uit de uitkomsten van het medewerkerstevredenheid-onderzoek blijkt tevens dat de kwaliteit van de roostering een knelpunt is. Dit heeft een negatieve invloed op de vitaliteit van onze medewerkers; het heeft een werkdruk verhogend effect. In 2014 is hier binnen de organisatie opvolging aan gegeven door een hernieuwd verandertraject op het roosterproces in te zetten.

Personeelsgegevens

Tabel 6.2. Personeelsbezetting in fte en personen

Categorie	Per 31-12-2012 (incl. Pabo Thomas More)			Per 31-12-2013 (incl. Pabo Thomas More en Helicon)			Per 31-12-2014 (incl. Helicon)		
	Fte	Personen	% (Fte)	Fte	Personen	% (Fte)	Fte	Personen	% (Fte)
Onderwijzend personeel (OP)	374,95	508	59,0	425,83	593	63,7	426,52	595	63,4
Ondersteunend personeel (OOP)	260,49	324	41,0	242,61	291	36,3	246,66	293	36,6
Totaal	635,44	832	100,00	668,44	884	100,00	673,18	888	100,0

Tabel 6.3. Personeelsbezetting in € (x 1000)

Categorie	Per 31-12-2012 (incl. Pabo Thomas More)		Per 31-12-2013 (incl. Pabo Thomas More en Helicon)		Per 31-12-2014 (incl. Helicon)	
		%		%		%
Onderwijzend personeel (OP)	27.245	64%	30.659	68%	30.201	67%
Ondersteunend personeel (OOP)	15.574	36%	14.542	32%	14.834	33%
Totaal	42.819		45.201		45.035	

Tabel 6.4. Verdeling personeel over functiegroepen (in aantallen en fte)

Categorie	Per 31-12-2012 (incl. Pabo Thomas More)			Per 31-12-2013 (incl. Pabo Thomas More en Helicon)			Per 31-12-2014 (incl. Helicon)		
	Fte	Personen	% (Fte)	Fte	Personen	% (Fte)	Fte	Personen	% (Fte)
CvB en directeuren	11,0	11	1,7	10,00	10	1,5	11,00	11	1,6
Management	30,30	33	4,8	29,80	33	4,5	34,70	37	5,2
Clusterstaf- en ondersteuning	53,20	69	8,4	49,64	66	7,4	49,73	68	7,4
Onderwijsondersteuning	40,30	50	6,3	41,07	52	6,1	37,60	48	5,6
Overige ondersteuning	102,10	118	16,1	112,10	130	16,8	113,63	129	16,9
Docent	367,47	497	57,8	391,50	541	58,6	386,65	539	57,4
Onderwijsassistenten	20,61	27	3,2	24,81	32	3,7	28,81	36	4,3
Student-assistenten	2,98	16	0,5	2,35	12	0,4	1,78	9	0,3
Lector	7,48	11	1,2	7,18	8	1,1	9,28	11	1,4
Totaal	635,44	832	100,00	668,43	884	100,00	673,18	888	100,0

Bovengenoemde cijfers geven de indruk dat het personeelsbestand in 2014 nagenoeg gelijk is gebleven aan het totale personeelsbestand van 2013. Dit geldt eveneens voor de studentaantallen in 2013 en 2014, inclusief studenten die zich voor verschillende opleidingen hebben ingeschreven, die zijn vergelijkbaar: 9.414 (oktober 2013) en 9.495 (2014). Desalniettemin is Hogeschool Leiden gegroeid: er zijn meer studenten en meer medewerkers.

Dat dit niet uit de statistiek blijkt, komt door de overgang van Pabo Thomas More: in 2013 werden de ruim vijftig medewerkers van Pabo Thomas More nog meegeteld; in 2014 niet meer. Na correctie van de cijfers hierop is het personeelsbestand gegroeid met 54 personen (6,1%). Dit is nagenoeg gelijk aan de procentuele toename van het aantal studenten als Pabo Thomas More niet wordt meegerekend.

Tabel 6.5. Vergelijking personeelsbestand⁶

Personeelsbestand	31-12-2012		31-12-2013		31-12-2014	
	Personen	Fte	Personen	Fte	Personen	Fte
Zorg						
OP	104	66,42	112	71,10	125	77,74
OOP	26	18,22	11	8,03	15	11,23
Social Work & Toegepaste Psychologie						
OP	113	81,27	123	85,09	127	88,09
OOP	21	13,84	12	8,78	14	10,63
Educatie						
OP	101	74,65	102	70,11	111	74,15
OOP	17	13,7	19	14,52	24	16,41
Management en Bedrijf						
OP	115	90,39	120	92,10	121	93,80
OOP ⁷	17	14,99	17	14,87	22	18,72
Techniek						
OP	75	62,22	103	83,73	111	92,74
OOP	39	26,24	15	12,72	20	16,62
Generade						
OOP					2	2,00
CvB (incl secretariaat)						
OOP	11	9,37	10	8,78	10	8,77
B00SA						
OOP	93	77,82	94	78,30	88	73,81
Facilitair Bedrijf						
OOP	46	39,43	56	47,95	53	46,56
Financiën						
OOP	11	10,00	11	9,25	12	10,20
ICT						
OOP	15	14,04	17	15,83	21	19,79
Ondernemingsraad						
OOP	2	1,29	2	0,79	1	0,49
HRM						
OOP	10	8,79	10	8,99	11	9,43
Pabo Thomas More						
OP			33	23,7		
OOP	16	12,9	17	13,8		
OP	508	374,95	593	425,83	595	426,52
OOP	324	260,64	291	242,61	293	244,656
Totaal	832	635,59	884	668,44	888	671,18

⁶ Aan de voormalige Hogeschool Helicon zijn op 31-12-2014 31 fte verbonden.⁷ Bij de gegevens OOP per 31-12-2014 staan er binnen het cluster M&B 3 personen (2,25 fte) die niet specifiek voor het cluster M&B werkzaam zijn maar hogeschool breed ingezet worden.

(*) Aan de voormalige Hogeschool Helicon zijn op 31-12-2014 31 fte verbonden.

Tabel 6.6. Gemiddelde contractomvang

Gem. contractomvang (in fte)	31-12-2012	31-12-2013	31-12-2014
	Fte	Fte	Fte
Zorg			
OP	0,64	0,63	0,62
OOP	0,70	0,73	0,75
Social Work & Toegepaste Psychologie			
OP	0,72	0,69	0,69
OOP	0,66	0,73	0,76
Educatie			
OP	0,74	0,69	0,67
OOP	0,81	0,76	0,68
Management en Bedrijf			
OP	0,79	0,77	0,78
OOP ⁷	0,88	0,87	0,85
Techniek			
OP	0,83	0,81	0,84
OOP	0,67	0,85	0,83
Generade			
OOP			1,00
CvB (incl secretariaat)			
OOP	0,85	0,88	0,88
B00SA			
OOP	0,84	0,83	0,84
Facilitair Bedrijf			
OOP	0,86	0,86	0,88
Financiën			
OOP	0,91	0,84	0,85
ICT			
OOP	0,94	0,93	0,94
Ondernemingsraad			
OOP	0,65	0,40	0,49
HRM			
OOP	0,88	0,90	0,86
Pabo Thomas More			
OP		0,72	
OOP	0,81	0,81	
OP	0,74	0,72	0,72
OOP	0,80	0,83	0,84
Totaal	0,76	0,76	0,76

Tabel 6.7. Verhouding omvang aanstellingen (fte)

31-12-2014	0,00 - 0,1	0,11 - 0,2	0,21 - 0,3	0,31 - 0,4	0,41 - 0,5	0,51 - 0,6	0,61 - 0,7	0,71 - 0,8	0,81 - 0,9	0,91 - 1,0
OP in % van het totale personeelsbestand OP	3%	5%	1%	5%	6%	16%	10%	22%	6%	27%
OOP in % van het totale personeelsbestand OOP	0%	1%	1%	1%	6%	10%	9%	11%	13%	48%
OP en OOP %	2%	3%	1%	4%	6%	14%	9%	18%	8%	34%

Voorgaande tabellen laten zien dat de gemiddelde contractomvang van onze medewerkers 0,76 fte is: OP 0,72 fte en OOP 0,84 fte. 69% van het aantal aanstellingen is groter dan 0,6 fte. Dit komt de organiseerbaarheid van Hogeschool Leiden ten goede.

We zijn ons bewust van het belang dat onze docenten hun beroepskennis en -vaardigheden actueel houden. Met het oog op de beperkte mogelijkheid van docenten (gem. aanstelling 0,72 fte) om een tweede loopbaan te hebben in de beroepspraktijk, besteedt Hogeschool Leiden veel aandacht aan professionalisering, bijvoorbeeld in de vorm van kenniskringen waarmee docenten actief zijn in of voor het werkveld. Tevens maken we, vanwege het belang van actuele kennis van de beroepspraktijk, gebruik van gastdocenten.

Personeel naar aard dienstverband

Tabel 6.8. Verdeling personeel naar aard arbeidsovereenkomst

Dienstverbanden	Per 31-12-2012			Per 31-12-2013			Per 31-12-2014		
	Fte	Personen	% (Fte)	Fte	Personen	% (Fte)	Fte	Personen	% (Fte)
D2, vast contract	474,08	603	74,6	526,07	682	78,7	505,98	651	75,2
D3, tijdelijk contract, uitzicht op vast	7,28	8	1,1	1,60	2	0,2	1,10	2	0,2
D4, tijdelijk contract	154,08	221	24,2	140,77	200	21,1	166,09	235	24,7
Totaal	635,44	832	100,00	668,44	884	100,00	673,18	888	100,0

Tabel 6.9. Salarismix (31-12-2014)

Functionyschaal	OP	OOP	Totaal
studentass	9		9
3		3	3
4		20	20
5	3	15	18
6	4	17	21
7	18	66	84
8	3	55	58
9	14	17	31
10	239	27	266
11	221	16	237
12	67	21	88
13	7	27	34
14	7	4	11
15	6	7	13
16			0
17		1	1
18			0

Docenten worden overwegend ingeschaald in 10 en 11. In schaal 9 bevinden zich enkele onderwijsassistenten en aankomende docenten (direct na afstuderen SW&TP). Onderwijzend personeel dat wordt ingeschaald t/m schaal 8 bestaat alleen uit onderwijsassistenten.

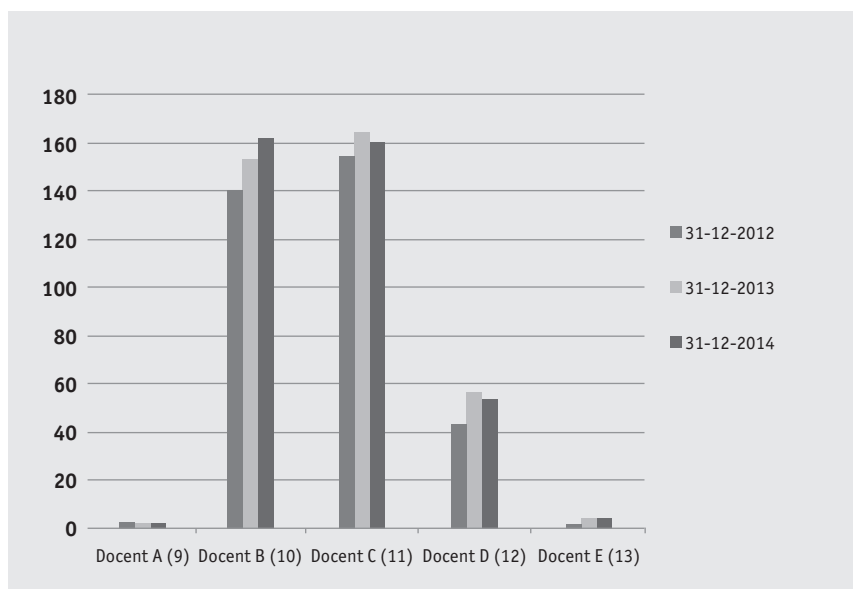
Tabel 6.10. Functiemix docenten (31-12-2014)

Functiemix docenten in aantallen en FTE

Functie Functieschaal Cluster	Docent A		Docent B		Docent C		Docent D		Docent E		Totaal	
	9		10		11		12		13			
	Aantal	Fte	Aantal	Fte	Aantal	Fte	Aantal	Fte	Aantal	Fte	Aantal	Fte
HL-totaal	8	3,06	236	162,83	222	160,00	62	51,02	7	5,94	539	386,65
Educatie												
Pabo			18	11,20	27	21,10	8	6,90			53	39,20
Lerarenopleiding			3	2,40	9	6,20					12	8,60
Omgangskunde												
Vrije school Pabo			2	1,00	15	6,53	5	4,80			22	12,33
Docent kunstvak			1	0,79	8	3,53	3	3,00	2	1,30	14	8,62
opleidingen												
Cluster-Educatie			1	0,20	1	0,50	1	1,00			3	1,70
Totaal	0	0,00	25	15,59	60	37,86	17	15,70	2	1,30	104	70,45
Management & Bedrijf												
Commerciële Economie – Management in de Zorg			9	6,20	11	8,55	7	6,60			27	21,35
Communicatie – Human Recource Management			19	14,31	19	14,84	4	3,10			42	32,25
Recht			28	21,25	18	14,15	4	3,20			50	38,60
Cluster- Management & Bedrijf					1	0,20			1	1,00	2	1,20
Totaal	0	0,00	56	41,76	49	37,74	15	12,90	1	1,00	121	93,40
Social Work & Toegepaste Psychologie												
Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	1	0,20	22	12,43	10	7,70	2	1,90			35	22,23
Sociaal Pedagogische Hulpverlening	3	0,82	15	10,05	13	9,40	3	2,10			34	22,37
Toegepaste Psychologie	3	1,74	12	9,55	17	12,64	4	3,00	1	1,00	37	27,93
Cluster- Social Work & Toegepast Psychologie			2	1,80	4	3,00	5	2,50			11	7,30
Totaal	7	2,76	51	33,83	44	32,74	14	9,50	1	1,00	117	79,83
Techniek												
Applied Sciences			34	29,50	17	14,57	4	3,80			55	47,87
Centrum Bioscience en Diagnostiek					1	0,40	2	1,80			3	2,20
Informatica			15	11,75	7	6,00	2	2,00			24	19,75
Cluster-Techniek					2	1,20			1	1,00	3	2,20
Totaal	0	0,00	49	41,25	27	22,17	8	7,60	1	1,00	85	72,02

Functie	Docent A		Docent B		Docent C		Docent D		Docent E		Totaal	
Functieschaal	9		10		11		12		13			
Cluster	Aantal	Fte	Aantal	Fte	Aantal	Fte	Aantal	Fte	Aantal	Fte	Aantal	Fte
Zorg												
Fysiotherapie			17	11,90	15	9,30	2	1,80			34	23,00
Verpleegkunde			18	10,40	18	15,00	2	1,84	1	0,64	39	27,88
Kunstzinnige Therapie	1	0,30	14	6,75	7	4,00	2	1,70			24	12,75
Cluster-Zorg			6	1,35	2	1,20	6	3,78	1	1,00	15	7,33
Totaal	1	0,30	55	30,40	42	29,50	12	9,12	2	1,64	112	70,96

Figuur 6.2. Functiemix docenten 2012, 2013 en 2014 (op 31 december) in fte

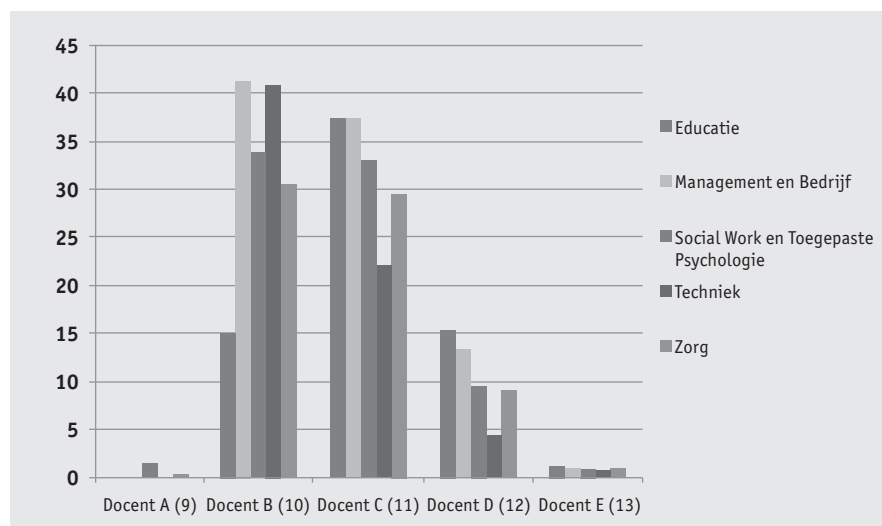


Figuur 6.3. Functiemix docenten (31-12-2014)

Het beleid van Hogeschool Leiden is dat nieuwe docenten rechtstreeks instromen in de functieschalen behorende bij de functiefamilie docent conform het functiebouw van Hogeschool Leiden. Er wordt daarbij geen gebruik gemaakt van aanloopschalen. Een docent die zich grotendeels bezighoudt met onderwijsuitvoering stroomt in op het niveau van docent B (schaal 10). De functie op het niveau van docent C (schaal 11) wordt voornamelijk als doorstroomfunctie gehanteerd. Op basis van curricula en verschillende interne en externe uitdagingen die op de opleidingen afkomen, geeft ieder cluster op eigen wijze invulling aan het formatiebeleid. Het in 2014 uitgevoerde medewerkerstevredenheid-onderzoek geeft aan dat onze medewerkers hun arbeidsvoorwaarden als ruim voldoende beoordelen.

Kwalificaties

Tabel 6.11. Master- en PhD-gekwalificeerde docenten en lectoren bij Hogeschool Leiden per 31-12-2014



	Totaal aantal docenten en lectoren	gepromo- veerd	WO- master	WO- doctoraal	HBO- master	VO	1e graads	M0-B	incl V0/1e graad en M0-B	% van totaal
Educatie										
Cluster-Educatie	6	3	1	0			1		5	83,3%
Pabo	53	2	12	18	4		5	1	42	79,2%
Docent kunstvak opleidingen	14		1	1	1		5		8	57,1%
Vrije School Pabo	22	1	4	3	7			1	16	72,7%
Lerarenopleiding Omgangskunde	12	1	5	3	1		1		11	91,7%
Totaal	107	7	23	25	13	0	12	2	82	76,6%
Management en Bedrijf										
Commerciële Economie - Management in de Zorg	27	1	10	9	1				21	77,8%
Communicatie - Human Reource Management	40		16	16	1				33	82,5%
Recht	50	1	22	23					46	92,0%
Cluster - Management en Bedrijf	3	1		2					3	100,0%
Totaal	120	3	48	50	2	0	0	0	103	85,8%
Social Work & Toegepaste Psychologie										
Cluster- Social Work & Toegepaste Psychologie	16	6	3	5					14	87,5%
Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	34		11	3	3	8			25	73,5%
Sociaal Pedagogische Hulpverlening	34	1	4	11	1	6	2		25	64,7%
Toegepaste Psychologie	37		14	21				1	36	97,3%
Totaal	121	7	32	40	4	14	2	1	100	82,6%

	Totaal aantal docenten en lectoren	gepromo- veerd	WO- master	WO- doctoraal	HB0- master	VO	1e graads	MO-B	incl VO/1e graad en MO-B	% van totaal
Techniek										
Applied Sciences	56	26	10	9					45	80,4%
Informatica	24		8	4					12	50,0%
Centrum Bioscience en Diagnostiek	3	1		1					2	66,7%
Cluster- Techniek	4	4							4	100,0%
Totaal	87	31	18	14	0	0	0	0	63	72,4%

Zorg										
Fysiotherapie	34	3	7	7	2				19	55,9%
Kunstzinnige Therapie	24	3	1	3					7	29,2%
Verpleegkunde	39	1	9	14	4		3		31	79,5%
Cluster-Zorg	18	6	4	4	4				18	100%
Totaal	115	13	21	28	10	0	3	0	75	65,2%
Totaal	550	61	142	157	29	14	17	3	423	76,9%

In de prestatieafspraken met OCW is opgenomen dat we ernaar streven dat op 31-12-2015 75% van de docenten een master- of Phd-kwalificatie bezit.

Persoonskenmerken

Tabel 6.12. Verhouding man-vrouw (in aantal en fte)

31-12-2014	Man		Vrouw	
Verhouding man/vrouw	Personen	Fte	Personen	Fte
Totaal man	317	261,92		
	36%	39%		
Totaal vrouw			571	411,25
			64%	61%
Totaal	888	673,18		

De verdeling man-vrouw binnen de organisatie was in 2014 overwegend gelijk aan voorgaande jaren. Hogeschool Leiden zit met 64% vrouwelijke collega's boven het landelijk gemiddelde in het onderwijs (53%).

Tabel 6.13. Leeftijdsopbouw per categorie volgens leeftijdsbewust personeelsbeleid Hogeschool Leiden

	Categorie jong volwassenen			Categorie Spitsuur		Categorie consolidatie		Categorie senior expert	
Leeftijd (in jaren)	<25	25/29	30/34	35/39	40/44	45/49	50/54	55/59	> 60
Totaal OP	15	39	69	101	61	66	70	96	78
Totaal OOP	6	23	41	48	34	42	45	28	26
Totaal OP + OOP	21	62	110	149	95	108	115	124	104
	22% (jong volwassenen)			27% (spitsuur)		25% (consolidatie)		26% (senior expert)	

De leeftijdsopbouw weerspiegelt de wens om een diverse populatie in dienst van de hogeschool te hebben. Vanuit de arbeidsmarktmonitor 2014 zien we dat we hierin redelijk gelijk lopen met de landelijke trend in het HB0.

OP/OOP-ratio

Tabel 6.14. OP/OOP-ratio

Functies	Per 31-12-2014		
	Fte	Personen	% (fte)
CvB en directeuren	11,00	11	1,6
Management	34,70	37	5,2
Clusterstaf- en ondersteuning	49,73	68	7,4
Onderwijsondersteuning	37,60	48	5,6
Overige ondersteuning	113,63	129	16,9
Docent	386,65	539	57,4
Onderwijsassistenten	28,81	36	4,3
Student-assistenten	1,78	9	0,3
Lector	9,28	11	1,4
Totaal	673,18	888	100,0

Het ministerie van OCW heeft met Hogeschool Leiden een prestatieafpraak gemaakt over de verhouding tussen het onderwijzend en onderwijsondersteunend personeel. De gewenste OP/OOP-ratio op 31-12-2015 is 1,5. Analyse van de cijfers leert ons dat we de afgelopen jaren fluctueren tussen 1,4 en 1,5. Volgens de definitie van OCW bestaat het OP uit docenten en lectoren (en niet uit onderwijsassistenten en student-assistenten). In dat geval was onze OP/OOP-ratio 1,43 op 31-12-2014: wij hebben dus 1,43 x méér docent-fte's dan ondersteunersfte's. Indien we de ratio berekenen op basis van de door Hogeschool Leiden gehanteerde definitie van OP (inclusief onderwijsassistenten en student-assistenten), dan is de OP/OOP-ratio 1,73.

In- en uitstroom

Tabel 6.15. Personeelsinstroom naar aanstelling (in fte)

	2012			2013			2014		
	OP	OOP	Totaal	OP	OOP	Totaal	OP	OOP	Totaal
Tijdelijke aanstelling, uitzicht op vast (D3)	1,00	4,39	5,39	0,00	1,60	1,60	1,00	1,10	2,10
Tijdelijke aanstelling (D4)	43,73	33,93	77,66	37,06	24,40	61,46	56,93	39,19	96,11
Vaste aanstelling (D2)	0,00	0,80	0,80	1,01	0,00	1,01		2,95	2,95
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	44,73	39,12	83,85	61,22	38,96	100,18	57,93	43,24	101,16

Volgens het beleid van Hogeschool Leiden worden nieuwe medewerkers aangenomen op een aanstelling conform artikel D4 uit de cao. Uit de cijfers blijkt dat er uitvoering gegeven wordt aan dit beleid.

Tabel 6.16. Externe inhuur

In € (x 1000)	2012			2013			2014		
Gefinancierd met	Rijks- bijdrage	subsidies	contract- act.	Rijks- bijdrage	subsidies	contract- act.	Rijks- bijdrage	subsidies	contract- act.
Uitzendkrachten	869	3	0	1.041	2	3	1.289	2	5
Gastdocenten	802	708	354	1.022	489	263	1.442	896	274
Detacheringen	2.985	86	14	3.528	71	1	4.217	9	10
Totaal	4.657	797	368	5.591	561	267	6.948	907	289
Totaal per jaar	5.822			6.418			8.144		

In 2014 is de omvang van de externe inhuur gestegen. Een substantieel deel van de detacheringen betreft de afdeling ICT waar veel met externe projectleiders is gewerkt. Daarnaast zijn er in 2014 belangrijke versnellingen in gang gezet op het gebied van marketing & communicatie (bijv. de nieuwe website), strategisch advies, HRM (van klassiek P&O) naar HRdevelopment) en roostering. Soms is ervoor gekozen om bij een accreditatieproces expertise van buiten in te schakelen.

Uitzendkrachten worden veelal ingeschakeld om taken over te nemen bij ziekte, bij open dagen en bij de surveillance van toetsen.

De gastdocenten brengen de beroepspraktijk in onze opleidingen. Zeker bij opleidingen waarbij de markt sterk onderhevig is aan verandering, wordt gebruik gemaakt van gastdocenten. Zij brengen het onderwijs de nieuwste inzichten. Hierdoor wordt de beroepsgerichtheid van het onderwijs versterkt. De stijging van de kostenpost gastdocenten is deels te verklaren doordat de Hogeschool Leiden met een aantal instellingen voor primair onderwijs in de regio het samenwerkingsverband "Samen Opleiden 2.0" is aangegaan. De doelstelling is om tot een betere aansluiting tussen de lerarenopleiding en de behoefte van het werkveld te komen.

Door de toename van het aantal studenten is een grotere inzet van gastdocenten nodig om dezelfde kwaliteit van onderwijs en begeleiding aan studenten te kunnen geven. Daarnaast wordt bij sommige opleidingen, zoals bij de opleiding Dans-Euritmie (voormalig Helicon), veel met gastdocenten gewerkt.

Tabel 6.17. Uitstroom (in fte)

	2012			2013			2014		
	OP	OOP	Totaal	OP	OOP	Totaal	OP	OOP	Totaal
Vast contract (D2)									
Eigen verzoek	5,85	11,84	17,69	4,40	10,77	15,17	8,73	6,17	14,90
Pensioen/FPU	6,10	2,70	8,80	8,23	2,60	10,83	2,46	2,00	4,46
WAO/WIA	1,04		1,04			0,00	0,63		0,63
Overlijden			0,00			0,00	0,90		0,90
Ontslag	0,33		0,33			0,00	2,80		2,80
Wederzijds goedvinden	3,50	1,90	5,40	1,00	4,4	5,40		4,23	4,23
Afsplitsing Pabo Thomas More				20,70	12,91	33,61			
Totaal D2	16,82	16,44	33,26	34,33	30,68	65,01	15,52	12,40	27,92
Tijdelijk contract met uitzicht op vast (D3)									
Eigen verzoek			0,00		0,89	0,89	0,00		0,00
Niet verlengen aanstelling			0,00			0,00	0,00		0,00
Wederzijds goedvinden			0,00			0,00	0,00	1,00	1,00
Totaal D3	0,00	0,00	0,00	0,00	0,89	0,89	0,00	1,00	1,00
Tijdelijk contract (D4)									
Eigen verzoek	2,86	5,89	8,75	3,20	4,50	7,70	2,69	6,60	9,29
Pensioen		1,00	1,00			0,00	0,00		0,00
Afloop vervanging	2,93	1,00	3,93	1,24		1,24	0,20		0,20
Afloop tijdelijk regulier	8,39	10,88	19,27	12,32	6,03	18,35	11,88	8,52	20,40
Afloop projectaanstelling		0,45	0,45	0,70		0,70			0,00
Afloop student-assistentschap		2,19	2,19	4,3		4,43	2,76		2,76
Ontslag tijdens proeftijd	1,40		1,40			0,00	0,13		0,13
Ontslag tijdens proeftijd studentassistent		0,02	0,02			0,00			0,00
Overlijden			0,00			0,00	0,00		0,00
Ongeschikt/onbekwaam			0,00			0,00			0,00
Wederzijds goedvinden		0,40	0,40		1,00	1,00	0,60		0,60
Afsplitsing Pabo Thomas More				3,95	0,89	4,84			0,00
Totaal D4	15,58	21,83	37,40	25,83	12,42	38,25	18,26	15,12	33,38
Totalen	32,39	38,27	70,66	60,16	43,99	104,15	33,78	28,52	62,30

We zien een lichte daling van de uitstroom maar voor een juiste vergelijking kan er vanwege de afsplitsing van Pabo Thomas More beter een vergelijking worden gemaakt tussen de jaren 2012 en 2014. Analyse van deze cijfers levert in dat geval geen specifieke aandachtspunten op: verhoudingsgewijs is het medewerkersbestand licht gestegen en tegelijkertijd is de uitstroom lager. Voor wat betreft het ontslag op eigen verzoek heeft zich geen substantiële wijziging voorgedaan. Dit sluit aan op de uitkomsten van het medewerkerstevredenheid-onderzoek: de inhoud van het werk, het perspectief en het werkplezier zijn positief beoordeeld.

Verzuim

Verzuimdefinities	aantal verzuimdagen in de periode / aantal potentieel beschikbare dagen in de periode * 100%
Verzuimpercentage (VP)	
Meldingsfrequentie (VF)	aantal ziekmeldingen / ((aantal werknemers 1e dag verslagperiode + aantal werknemers laatste dag periode)/2)
Gemiddelde verzuimduur	aantal verzuimdagen van de beëindigde ziektegevallen / aantal beëindigde ziektegevallen in de verslagperiode

Tot en met 2013 vond registratie van de verzuimcijfers plaats in de systemen van de Arbodienst. Vanaf 2014 registreert Hogeschool Leiden het verzuim in eigen systemen. Als gevolg hiervan zijn de definities die vanaf 2014 worden gehanteerd anders dan die tot aan 2013. De definities die we vanaf 2014 hanteren sluiten aan bij de definities die door het arbeidsmarkt- en opleidingsfonds HBO Zestor zijn aangedragen. Dit maakt de vergelijking met andere onderwijsinstellingen in de toekomst eenvoudiger.

Tabel 6.18. Verzuimcijfers

	2012			2013			2014		
	VP	VF	Gem. verzuimduur	VP	VF	Gem. verzuimduur	VP	VF	Gem. verzuimduur
Hogeschool Leiden	4,21%	1,33	16,35	4,96%	1,09%	13,87	3,66%	0,74	28,1
Educatie	3,34%	1,25	20,3	7,34%	1,1%	14,51	3,9%	0,74	39,82
Management & Bedrijf	3,23%	1,27	7,84	4,24%	1,13%	14,26	2,45%	0,73	18,39
Social Work & Toegepaste Psychologie	4,70%	1,1	29,25	3,76%	0,79%	14,13	3,18%	0,63	28,19
Techniek	4,52%	1,12	24,06	1,90%	0,84%	7,13	2,05%	0,67	13,31
Zorg	2,84%	1,33	6,57	5,69%	0,93%	21,48	3,57%	0,5	30,2
Boosa	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	6,37%	1,7%	10,65	4,97%	1,22	26,22
Boosa - bosa en Studentzaken	5,75%	0,95	28,25	3,87%	1,28%	4	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Boosa - Marketing & communicatie	2,36%	2,58	3,43	8,44%	2,08%	3,88	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Boosa - Mediacentrum	15,56%	1,75	45,16	10,09%	2,22%	18,82	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Boosa - Studentzaken	10,51%	1,4	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
SO*-ondersteuning	6,83%	1,76	12,45	6,77%	1,51%	10,29	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Facilitair Bedrijf	5,61%	1,84	13,47	6,79%	1,53%	9,97	9,09%	1,18	51,23
Financiën	2,69%	2,1	4,81	4,94%	1,59%	n.v.t.	9,24%	1,59	24,94
ICT	2,49%	2,07	n.v.t.	8,79%	1,43%	16,91	1,98%	1,26	21,17
College van Bestuur	0,67%	0,5	n.v.t.	3,58%	0,17%	n.v.t.	2,46%	0,43	19,63
HRM en OR	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	7,04%	1,27%	21,26	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
HRM	7,78%	1,88	38,81	8,17%	1,42%	21,95	1,94%	0,55	22

(*) SO staat voor serviceorganisatie

Het verzuimpercentage 2014 (3,66%) was aanzienlijk lager dan in 2013 (4,96%). Dit ligt voor een deel aan de afwijkende definitie, maar voor een deel ook door wezenlijk lager verzuim. De meldingsfrequentie is laag, maar de gemiddelde verzuimduur is hoger dan de afgelopen jaren. Dit komt deels doordat een aantal langdurig verzuim-meldingen in de loop van 2014 zijn afgesloten. Het totale ziekteverzuim is in de loop van 2014 gedaald van 4,67% (eerste triaal) naar 3,66% over het gehele kalenderjaar. In 2013 was het gemiddelde ziekteverzuimpercentage in het hbo 4,1%. Onze gemiddelde meldingsfrequentie in 2014 was 0,74 en de gemiddelde verzuimduur in dagen was 28,1.

Het relatief hoge verzuim bij Facilitair Bedrijf (9,09%) is met name het gevolg van langdurig verzuim waar de afdeling in 2014 mee te maken heeft gehad; dit is tevens te zien aan de hoge gemiddelde verzuimduur.

Ook bij Financiën is het verzuim relatief hoog (9,24%). Dit is ook het gevolg van een klein aantal langdurige ziekmeldingen; bij een dergelijke kleine afdeling zorgen deze voor grote fluctuaties in het verzuimpercentage.

In het algemeen genomen zijn we, op een paar uitschieters na, tevreden met de huidige verzuimcijfers en de neerwaartse trend die hierin zichtbaar is ten opzichte van voorgaande jaren. Desalniettemin zijn we alert en blijven we aandacht schenken aan activiteiten in de preventieve sfeer. De ontwikkelingen binnen de CAO als het gaat om de aandacht voor duurzame inzetbaarheid zal hieraan bijdragen.

Functioneren en beoordelen

Tabel 6.19. Beoordelingen augustus

Beoordeling augustus	2012	2013	2014
A - Uitstekend	49 (7%)	69 (9%)	53 (7,4%)
B - Goed	603 (88%)	650 (86%)	644 (89,9%)
C - (Zwak) Voldoende	27 (4%)	30 (4%)	14 (2,0%)
D - Onvoldoende	10 (1%)	7 (1%)	5 (0,7%)
Totaal	689	756	716

Het aantal beoordelingen dat geregistreerd wordt in het personeelssysteem is lager dan het totaal aantal medewerkers in dienst, omdat medewerkers die na 1 april in dienst zijn gekomen en medewerkers die op of voor 1 augustus uit dienst zijn gegaan in de meeste gevallen niet zijn beoordeeld. Daarnaast worden student-assistenten en mensen die langdurig afwezig waren niet beoordeeld. Globaal genomen is met 81% van het aantal medewerkers in loondienst in 2014 een beoordelingsgesprek gevoerd.

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 één maal een totaalscore 'zwak voldoende' toekennen. Het jaar daarna dient de totaalscore uit te komen op 'goed' of 'onvoldoende'.

In 2014 functioneerde 97% van de medewerkers goed of uitstekend. Het aantal medewerkers dat een zwak voldoende of onvoldoende kreeg is nog verder gedaald ten opzichte van 2013. Aan de ene kant reflecteert dit cijfer dat we een hoogwaardig, professioneel corps van medewerkers hebben. In de gesprekken wordt stilgestaan bij de dingen die goed en te verbeteren zijn. Als die openheid en de lerende houding er is (conform de kwaliteitscultuur), is de beoordeling positief, ook al viel het resultaat tegen. Anderzijds is deze statistiek ook een punt van aandacht. Waarom wordt er zo weinig gebruikgemaakt van de score 'zwak voldoende'? In de loop van 2015 wordt, volgens onze P&C-cyclus, de gesprekscyclus geëvalueerd.

Hogeschool Leiden spant zich in om gedwongen ontslagen te voorkomen. De hogeschool bevordert interne en externe mobiliteit waarbij o.a. gebruik kan worden gemaakt van externe deskundigheid. Namens de hogescholen heeft Zestor, arbeidsmarkt- en opleidingsfonds hbo, een collectieve overeenkomst afgesloten met Margolin (voorheen Loyalis Mens en Werk) voor de re-integratie van werknemers die werkloos zijn of worden. Margolin begeleidt hogeschoolmedewerkers die werkloos worden bij de oriëntatie op hun verdere loopbaan en bij het vinden van een nieuwe baan.

Personeelsregelingen

Tabel 6.20. Personeelsregelingen in €

Omschrijving	2012		2013		2014	
	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag
Arbeidsmarkttoelage	17	47.805,22	17	54.393,76	19	56.895,19
Levensloop	14	47.468,00	12	37.517,00	3	15.343
Woon-werkverkeer		651.109,01		721.571,64		709.661,40
NS-regeling	65		79		26	
Fiets-regeling	103		115		108	
Betaald ouderschapsverlof	70		87		81	
sop - aantal deelnemers	61		69		68	
sop - totale kosten		581.043,10		643.788,61		653.256,80
sop - kosten werknemer		148.580,59		155.246,43		157.944,00
sop - kosten werkgever		432.462,51		488.542,18		495.262,80
jubilea 25 jaar	12	25.930,00	8	16.630,00	7	12.897,00
jubilea 40 jaar	5	22.640,00	6	28.380,00	2	2.480,00
totale kosten jubilea		48.570,00		45.010,00		15.377,00

In verband met de toegenomen kosten is in 2014 besloten tot een wijziging van het betaald ouderschapsverlof. Vanwege het belang dat Hogeschool Leiden hecht aan het bestaan van een regeling betaald ouderschapsverlof is ervoor gekozen de regeling niet op te schorten maar deze in stand te houden door haar te versoberen. Tot 1 januari 2015 genoot de werknemer over de periode en omvang van het verlof 50% van het salaris van de in de arbeidsovereenkomst vermelde arbeidsduur. Vanaf 1 januari 2015 geniet de werknemer over de periode en omvang van het verlof 25% van het salaris van de in de arbeidsovereenkomst vermelde arbeidsduur.

Professionalisering en duurzame inzetbaarheid

Mensen en hun talenten vormen de meest onderscheidende elementen van het HRM-beleid van Hogeschool Leiden. Het is niet het proces dat een hogeschool uniek maakt. Het is de wijze waarop de docent uitvoering geeft aan het onderwijs- en onderzoeksproces wat het verschil maakt. Daarom is één van de belangrijkste uitgangspunten van onze onderwijsvisie: 'Docenten zijn de dragers van de opleidingen. Zij zijn didactisch, pedagogisch en inhoudelijk bekwaam en op de hoogte van de actuele ontwikkelingen in de beroepspraktijk door voortdurende professionalisering.'

Talent voor Talent

Voor zowel de onderwijzende als ondersteunende functiegroepen zien we een sterk veranderende werkomgeving. Kenmerkend voor deze tijd is dat die veranderingen sterk uiteenlopen en werkveld gebonden zijn. De bindende factor is dat op iedereen een beroep wordt gedaan om zich continu te ontwikkelen; wie dat doet, die geeft in de meest essentiële vorm uitvoering aan de kernambitie uit het Instellingsplan: Talent voor Talent. Vertaald naar de visie op HR-ontwikkeling betekent dit dat onze medewerkers van grote onderscheidende waarde zijn voor onze studenten en het werkveld. We sturen dan ook op maximale en duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers. Hiermee bedoelen we 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 veranderde omstandigheden, zowel in werk als privé.

Om hierop te kunnen sturen, binnen een omgeving die volop in verandering is, faciliteren we continue professionalisering van individuen en teams. Dit doen wij door ons te richten op de vier (eerdergenoemde) thema's: Kwalificaties (vakbekwaamheid), Leiderschap, Ik, en de ander (samenwerking en persoonlijke effectiviteit) en Vitaliteit. Deze thema's geven richting aan onze professionalisering en zijn in 2014 vastgelegd in een hernieuwd hogeschool-breed professionaliseringskader. Op de werkvloer geeft ieder team hier op zijn eigen manier invulling aan. Dit verwoorden zij in een eigen professionaliseringsplan. In 2014 hebben alle onderwijsclusters en de meeste ondersteunende afdelingen eigen professionaliseringsplannen opgesteld. Hierbinnen is uitvoering gegeven aan de afspraken rondom professionalisering conform de CAO. Hogeschool Leiden heeft in 2014 3,2% van het getotaliseerde jaarinkomen besteed aan out of pocket kosten professionalisering. Deze gelden zijn afhankelijk van de individuele wensen van de medewerker, vaak gekoppeld aan de context van de werkgever zoals de organisatieontwikkeling van de opleiding, besteed. Een deel van de gelden, ruim €400.000,- is besteed aan het bezoeken van onderwijsconferenties, bijeenkomsten nationaal en internationaal en individuele bezoeken bij collega scholen. Onderwerpen als digitalisering onderwijs zoals symposium 21st century skills, workshop google adwords & facebook, inspirerend onderwijs zoals 'leren en doceren in het hoger onderwijs', 'leren werken met concepten en modellen' en een bezoek aan een hogeschool in Singapore zijn actueel in 2014.

Een ander deel (circa €350.000) is besteed aan trainingen ter verhoging van de eigen praktische vaardigheden, zoals oplossingsgericht coachen, feedbacktraining, didactische vaardigheden (BDB) en effectieve gesprekstechnieken. De medewerkers hebben er voor gekozen (circa €250.000) hun eigen inhoudelijke kennis te verhogen. In het algemeen is in de exploitatie van 2014 vergeleken met de voorgaande jaren zichtbaar dat de professionalisering extra aandacht heeft gekregen en nieuwe activiteiten zijn ontwikkeld.

Onze uitgangspunten als het gaat om professionalisering:

- We zijn een lerende organisatie. We zijn continu bezig met verbetering.
- We schrijven geen generieke oplossingen voor aan teams en individuen; we gaan uit van diversiteit.
- Eigen kracht van mensen - daar gaat het om.
- Teams en professionals kiezen zelf hun weg. Door zelf tot een inzicht te komen, ontkiemt de werkelijke professionalisering.
- Werkend leren. Professionalisering wordt zo dicht mogelijk tegen de dagelijkse taken en/of de beroepspraktijk aan georganiseerd (= meestal informele professionalisering). De slagingskans van innovatie wordt zo versterkt.
- Er zijn twee niveaus: individueel en groep.
- Kwaliteitscultuur: de intentie om elkaar te begrijpen en van en met elkaar te leren.
- Lectoren en kenniskringen vormen een belangrijke bron voor de vernieuwing van ons onderwijs, de innovatie van de beroepspraktijk, en dus de professionalisering van medewerkers.

Kwalificaties (vakbekwaamheid)

Het hebben van formele kwalificaties is een van de borgingsinstrumenten waarmee we ons vakmanschap bewaken en stimuleren. Ook in 2014 hebben we hier op verschillende manieren aandacht aan gegeven.

Masters en promovendi

Zoals eerder gezegd is in de prestatieafspraken met OCW opgenomen dat we ernaar streven dat op 31-12-2015 75% van de docenten een master- of phd-kwalificatie bezit. De meting op 31-12-2014 geeft aan dat 76,9% van het totaal aantal docenten in het bezit is van een master- of phdkwalificatie.

Het College van Bestuur heeft in 2014 met de onderwijsclusters afspraken gemaakt over de planning rondom het vergroten van het aantal mastergekwalficeerde docenten. Scholingstrajecten duren minimaal 2 jaar. Dit vraagt om langlopende grote inspanningen van de betreffende docenten, maar ook van docententeams die tezamen taken van docenten 'in opleiding' moeten overnemen. Er wordt gebruik gemaakt van de lerarenbeurs en docenten worden zoveel als mogelijk gefaciliteerd in tijd om de kwalificatie te kunnen behalen. Hier wordt binnen de verschillende clusters geld voor vrij gemaakt en/of vervanging geregeld. Binnen het cluster Zorg zijn er in 2014 bijvoorbeeld meer middelen vrij gemaakt in het kader van deze facilitering.

De inspanningen hebben tot gevolg dat binnen Hogeschool Leiden ruim vijftig docenten bezig zijn om hun master- of PhD-kwalificatie te behalen.

Naast professionalisering van het zittende personeel richten we ons ook op het aannamebeleid als het gaat om het binnenhalen van mastergekwalficeerde docenten. In 2014 zijn er overwegend docenten met een masterdiploma aangenomen. Dit laatste is niet altijd eenvoudig. De arbeidsmarkt voor bijvoorbeeld docenten Informatica met een masterkwalificatie is zeer krap. Om die reden kiezen we bij die opleiding geregeld voor docenten zonder masterkwalificatie.

Basiskwaliteit docenten

We sturen erop dat iedere medewerker in de functie van docent op 31-12-2016 een erkende basiskwalificatie didactische bekwaamheden (bdb) heeft en voldoet aan de HL-basisdocentcompetenties.

In het Hoofdlijnenakkoord tussen de hbo-sector en het ministerie is in december 2011 afgesproken dat de hogescholen een Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheden (bdb) voor docenten invoeren. De Vereniging Hogescholen heeft in oktober 2013 een protocol aangenomen dat voorziet in de inhoudelijke beschrijving van deze basiskwalificatie en de wederzijdse erkenning tussen hogescholen. Deze basiskwalificatie is de landelijke en uniforme opvolger van wat binnen Hogeschool Leiden al bekend stond als de pdv-opleiding.

De basiskwalificatie bestaat uit vijf inhoudelijke domeinen:

1. doceren;
2. begeleiden van studenten;
3. ontwerpen van onderwijs;
4. toetsen (bke);
5. professioneel docentschap.

Vanaf 2014 biedt onze interne aanbieder – het Centrum Onderwijs & Innovatie van het cluster Educatie – deze vernieuwde basiskwalificatie aan. Hogeschool Leiden heeft deze domeinen nader uitgewerkt in 5 HL-basis-docentcompetenties.

Voor alle nieuwe docenten binnen Hogeschool Leiden geldt dat zij het traject voor de bdb doorlopen, waarbij de kwalificatie pas wordt afgegeven nadat de deelnemer is getoetst op de vijf bekwaamheidsgebieden.

Alle docenten met een vast contract voeren in de gesprekscyclus 2014/2015 of 2015/2016 het gesprek over deze docentcompetenties en relateren hun functioneren hieraan. Deze 'gestuurde' reflectie doen alle docenten, ongeacht diploma.

De gedachte erachter is tweeledig:

1. de nieuwe basiskwalificatie is veranderd (toetsing, professioneel docentschap);
2. bekwaamheid is in beweging – vaardigheden en kennis moeten continu worden toegepast en onderhouden om actueel te blijven.

De uitkomst van de individuele reflectie kan zijn dat sommige zittende docenten, ook al werken ze al geruime tijd voor de hogeschool, zich in 2015/2016 professionaliseren op de basiscompetenties. Hiervoor biedt de interne opleider op maat gemaakte modules (bijv. de module 'Ontwerpen van onderwijs') aan.

Toetsvaardigheid en kwaliteit examinatoren afstuderen

Aansluitend op het bovenstaande zijn er de afgelopen jaren veel individuele professionaliseringstrajecten voor toetsvaardigheid en afstudeerexaminateurs geweest. Ook in 2014 heeft hier veel gerichte professionalisering op plaatsgevonden. De accenten verschillen per team: 'kennis van het beroepsprofiel', 'toetsconstructie algemeen', 'cesuur', 'toepassen van het timmermansoog'.

ICT in het Onderwijs & Toekomstbestendig (21e eeuw) onderwijs

In 2014 hebben er voor docenten veel trainingen plaatsgevonden en zijn er leernetwerken actief ter bevordering van enerzijds de digitale vaardigheid buiten het lokaal en anderzijds de inpassing van sociale media in de vakdidactiek. Binnen Hogeschool Leiden zijn weblecture-medewerkers aanwezig die op afroep een weblecture of kennisclip kunnen opnemen. In 2014 is dit team uitgebreid én zijn er twee trainers digitalisering aan toegevoegd. Zij zijn dé vraagbaak op het gebied van digitalisering in het onderwijs (afstandsonderwijs). Deze trainers ondersteunen individuele en groepen docenten bij het ontwikkelen van hun lesmateriaal (voor wat betreft ICT-vaardigheid). Dit is een voorbeeld van professionalisering die zo dicht mogelijk tegen de praktijk aan wordt georganiseerd.

Weblectures

Op 31-12-2014 telde de databank van Hogeschool Leiden 1.864 weblectures (inclusief gerichte, korte kennisclips).

Enkele cijfers over het gebruik vanaf de startdatum 24-12-2012:

Views: 516 Live | 187863 On-Demand
 Watched: 1774 of 1864 Presentations
 Time: 69153:02:37

Vakinhoudelijke professionalisering

Zowel binnen de onderwijsclusters als de ondersteunende diensten vindt veel vakinhoudelijke professionalisering plaats. Dit gebeurt op velerlei manieren: docentstages (het volgen van colleges bij collega's), trainingen, deelname aan leernetwerken, het samenwerken met lectoren, het bijwonen van conferenties, congressen & symposia, er zijn bijeenkomsten over uiteenlopende onderwijskundige en inhoudelijke thema's in samenwerking met de lectoren, waarbij alle collega's, en soms ook studenten en werkveld met elkaar van gedachten wisselen. Ook kan er worden gekozen voor een werkveldstage. We streven ernaar om deze laatste vorm van professionalisering in de komende jaren meer in te zetten.

Scholingscatalogus

Professionalisering bestaat uit een scala aan activiteiten en omvat meer dan alleen het behalen van bovengenoemde kwalificaties. Om dit te faciliteren en er daarbij voor te zorgen dat de beschikbare kennis zich snel en efficiënt door de organisatie verspreidt, is een aantal jaren geleden de scholingscatalogus samengesteld. De scholingen worden veelal gegeven door collega's. In 2014 zijn er weer nieuwe en aanvullende scholingen aan het aanbod toegevoegd.

Leiderschap

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 wijze waarop leidinggevers in staat zijn om te sturen op ontwikkeling van organisatieprocessen, teams en mensen. We zijn van mening dat de leidinggevende zelf het goede voorbeeld is van professionalisering door te vragen om feedback, zich te blijven ontwikkelen en zich te houden aan de afspraken.

Binnen het medewerkerstevredenheid-onderzoek dat in 2014 heeft plaatsgevonden, werd de direct leidinggevende met een cijfer van 7,8 bovengemiddeld gewaardeerd. Hogeschool-breed hebben er in 2014 verschillende activiteiten plaatsgevonden die zich richten op de managementrol. Zo zit een deel van de onderwijsmanagers in een intervisiegroep, hebben er meerdere coaching-trajecten plaatsgevonden en worden er hogeschool-breed jaarlijks meerdere managementconferenties georganiseerd. Ter versterking van de professionele dialoog is in het vierde kwartaal van 2014 het scholingsaanbod aangevuld met een speciale managementtraining gespreksvoering en professionele dialoog. De evaluatie van deze training door de eerste groep managers was positief. In 2015 wordt hier een vervolg aan gegeven.

Ik, en de ander*Samenwerking en persoonlijke effectiviteit*

Een goede samenwerking met collega's is essentieel om ons onderwijs goed te laten zijn. Jezelf kennen, je kwaliteiten, waar je wel en geen energie van krijgt – dat inzicht vormt de basis voor een effectieve samenwerking met collega's.

Door de decennia heen zijn (van rijkswege én vanuit de interne bedrijfsvoering) talloze inzichten om goed onderwijs te leveren omgezet in kaders, protocollen, beleid, monitors etc. Denk bijvoorbeeld aan de accreditaties van opleidingen, de regelgeving omtrent examinering, het verbeteren van studierendement, het proces van studiekeuze en –inschrijving. De criteria van al deze kaders zijn een wezenlijk onderdeel van ons kwaliteitsmanagementsysteem. Ze zijn niet de kern. Wij hebben met elkaar een normeringskader voor kwaliteit vastgelegd. De echte kernpunten waarmee we kwaliteit leveren, zijn openheid over resultaten en transparante beleidsvorming, een aanspreekcultuur, respect voor elkaars zienswijze en capaciteiten. Dit is kwaliteitszorg en dat gaat verder dan het bewaken en controleren van interne en landelijke criteria. Het houdt in dat we bovenal een lerende organisatie zijn. Het gaat over het koesteren en voeden van een kwaliteitscultuur. Onze kwaliteitscultuur uit zich in de uitdrukkelijke intentie elkaar te begrijpen en ván en mét elkaar te leren. Hierbij hoort het maken van fouten – fouten maken mág! Door hier transparant over te zijn, verbeteren we onszelf. Veiligheid en verantwoordelijkheid nemen zijn in zo'n geval onontbeerlijk.

Kwaliteitscyclus Examencommissies

Sinds het collegejaar 2012/2013 heeft Hogeschool Leiden ingezet op de versterking van de examencommissies. Doel was het verbeteren van het reflectief vermogen en het doorlopen van een volledige PDCA-cyclus. Er is een kwaliteitscyclus ingevoerd waarin een belangrijke rol is weggelegd voor een ontwikkelingsgerichte audit en een gesprek over het jaarverslag examencommissie met het College van Bestuur. Bij de ontwikkelingsgerichte audits bestaat het panel uit leden van een ander cluster van opleidingen. Op basis van de eigen vragen van de betreffende examencommissie vindt een open gesprek plaats. De audit is gericht op het aanreiken van handvatten waarmee een commissie zichzelf kan verbeteren. Het gaat juist niet om het afvinken van lijstjes en het vellen van absolute oordelen, maar om de bedoeling van de commissie en hoe ze die het beste kunnen verwezenlijken, het gaat om inspiratie en leren. Deze werkwijze levert een zichtbare bijdrage aan de kwaliteit van de commissies.

In 2014 is erop velerlei manieren gewerkt aan het versterken van onze kwaliteitscultuur. Vanuit de scholingscatalogus wordt de training 'De sensitieve professional' aangeboden. De deelnemers aan deze training leren luisteren naar signalen van binnenuit en leren te vertrouwen op intuïtie. Ook decentraal waren er meerdere initiatieven. Zo is er vanuit het cluster M&B een training 'Toekomstbestendigheid voor docenten in het HBO' aangeboden. Deze training bestaat uit het bewust worden van jouw rol als docent in een groep. De training maakt gebruik van zgn. 'onderwijsopstellingen'. We maken ook steeds meer gebruik van tools (waaronder management drives) om medewerkers meer inzicht in hun eigen denkpatronen en gewoontes (ofwel drijfveren) te geven, het cluster Techniek maakt hier bijvoorbeeld gebruik van. Er waren intervisies, trainingen persoonlijke effectiviteit, teambijeenkomsten en we hebben geïnvesteerd in teamleren en teamcoaching.

Teamleren

In 2014 is uit het bestaande personeelsbestand een teamcoach vrijgemaakt om afdelingen te helpen met teamleren, teamcoaching en individuele coaching. Dit initiatief geschiedde op basis van concrete vragen van managers en medewerkers uit de organisatie. De teamcoach begeleidt inmiddels verscheidene teams en individuele medewerkers. Het doel is om een professionaliseringsslag met betrekking tot effectief werken te maken aan de hand van concrete vragen over samenwerken of persoonlijk functioneren (bijv. omgaan met werkstress) dat het onderwijs of het ondersteunende proces direct raakt. Het eindresultaat is daardoor op tweeërlei manieren waardevol.

1. Teamleren en coaching levert een bijdrage aan de kwaliteit van een product of project van een team.
2. De onderlinge samenwerking wordt versterkt en men leert gebruik te maken van diversiteit en de kracht van verschillen.

Arbeidsinclusie

Als organisatie zijn we maatschappelijk betrokken. Diversiteit en duurzaamheid vinden we belangrijk. We willen als hogeschool een inclusieve arbeidsorganisatie zijn voor onze huidige en toekomstige medewerkers, een organisatie die in staat is om mensen met een arbeidsbeperking op te nemen, zinvol werk te bieden en duurzaam in dienst te houden.

Hogeschool Leiden heeft zich ten doel gesteld om in totaal tien mensen per jaar vanuit de Wet maatschappelijke ondersteuning (dagbesteding) binnen onze school te laten participeren. Deze mensen worden begeleid door vierdejaars studenten van het cluster Social Work & Toegepaste Psychologie.

Vanuit de Participatiewet zal de hogeschool voor 31 december 2015 drie medewerkers een arbeidsovereenkomst aanbieden. In 2014 is er vanuit de Participatiewet één medewerker met succes geplaatst binnen de organisatie.

Contactpersonen ongewenst gedrag

Hogeschool Leiden heeft acht contactpersonen ongewenst gedrag. Medewerkers kunnen desgewenst een beroep op hem/haar doen als ze in volledige vertrouwelijkheid een kwestie willen bespreken. Er zijn acht meldingen geweest in 2014 en er hebben vier consulten plaatsgevonden bij de contactpersonen ongewenst gedrag. De Klachtencommissie ongewenst gedrag heeft in 2014 1 klacht behandeld.

Daarnaast kunnen medewerkers een externe vertrouwenspersoon inschakelen. In het kalenderjaar 2014 zijn vier consulten en drie meldingen geregistreerd. In 2014 is besloten dat de contactpersonen ongewenst gedrag dezelfde rol krijgen als de externe vertrouwenspersoon, wat tot gevolg heeft dat met ingang van 1 januari 2015 de contactpersonen ongewenst gedrag als interne vertrouwenspersonen zullen fungeren met de taken en verantwoordelijkheden die daarbij horen.

Vitaliteit

Vitaliteitsmanagement bestaat in de eerste plaats uit het monitoren en analyseren van vitaliteitsvraagstukken in de organisatie door middel van verschillende instrumenten (zoals o.a. het medewerkerstevredenheid-onderzoek, het professionaliseringsplan, de gesprekscyclus, reflecties en informele gespreksmomenten). Werkdruk blijkt een belangrijk thema voor de hogeschool. Het medewerkerstevredenheid-onderzoek van 2014 heeft dit bevestigd. Over de werkdruk zijn medewerkers beneden gemiddeld tevreden (5,7) en samen met de wijze waarop wordt omgegaan met roosters (6,2) zien de medewerkers dit als voornaamste aandachtspunt. In 2014 zijn diverse trainingen ingezet (persoonlijke effectiviteit, assertiviteit, mindfulness, timemanagement en body balance) ter versterking van het weerbaarheidsvermogen. Daarnaast wordt er gebruikgemaakt van het Livvit-pakket van Zilveren Kruis Achmea om medewerkers te faciliteren in het herstellen van de positieve balans tussen persoonlijke energie en de inzet voor Hogeschool Leiden. Coaching is met name een waardevol instrument dat we vanuit het Livvitpakket inzetten gevolgd door het loopbaanonderzoek en mediation. In de landelijke 'week van de werkstress' is er een inloopbijeenkomst voor medewerkers georganiseerd om de oorzaken van werkdruk te bespreken en met elkaar te zoeken naar oplossingen.

Hogeschool Leiden heeft in 2014 een start gemaakt met het actualiseren en ontwikkelen van het bestaande arbobeleid naar een vitaliteitsbeleid door een conceptuele invulling te geven aan vitaliteit; hierbij is gebruik gemaakt van het werkdrukmodel van TNO.⁸ Het vitaliteitsmanagement van Hogeschool Leiden is erop gericht om de balans tussen de eisen van het werk en de mogelijkheden van de medewerker te optimaliseren. Onze strategie is dat we medewerkers willen versterken. Dat kan door de weerbaarheid en het zelfinzicht te vergroten en/of door de werkinhoud en context aan te passen. Het gaat om het bieden van (nieuwe) kansen aan medewerkers. Hoewel werkdruk en vitaliteit niet hetzelfde zijn, is er wel een overeenkomst tussen deze twee paradigma's. Het herstellen van werkdruk en vitaliteit draait in beide gevallen om het herstellen van de balans tussen belasting en belastbaarheid.

Professionaliseren van de HRM-informatievoorziening

In 2014 hebben we ingezet op planvorming tot het professionaliseren van onze digitale infrastructuur op het gebied van personeels-, salaris en verzuimadministratie. De complexiteit van onze organisatie is toegenomen, waardoor er behoefte is aan meer inzicht in HRM-kengetallen.

De van oorsprong twee aparte systemen voor personeelsadministratie en salariering zijn geleidelijk samengevoegd en geïmplementeerd in een nieuw, integraal e-HRM-systeem. De eerste stap was de transitie van het salarissysteem met ingang van 2014, deze is volgens planning verlopen.

De tweede stap was de overgang van de verzuimadministratie naar het nieuwe systeem. Die is eveneens in 2014 conform planning verlopen. Leidinggevend krijgen vanaf het eerste trimester 2014 verzuimoverzichten, conform de binnen hogescholen gehanteerde methodiek. De derde stap is de transitie van de bestaande personeelsadministratie naar het nieuwe systeem, in het tweede kwartaal van 2015 wordt deze derde stap afgerond.

Mede op basis van de informatiewensen vanuit het management, worden vanaf 2015 enkele stappen genomen in de digitalisering van de HRM processen. Dit betreft het inrichten en uitrollen van een 'toegang portal' voor alle medewerkers (voor inzage in de digitale salarisstroom/jaaropgave en het zelf online doorgeven van kleine wijzigingen), een 'toegang portal' voor alle leidinggevend (voor het beschikbaar stellen van maatgerichte rapportages), verzuim(registratie)management en de mogelijkheid om steeds vaker digitaal mutaties door te geven door middel van Self Service (overzichtelijk, minder foutgevoelig en kortere doorlooptijd). De implementatie van deze e-HRM-modules geeft managers en medewerkers inzicht en controle over hun HR-activiteiten.

⁸. https://www.tno.nl/media/2504/tno_werkdruk_model.pdf

7. '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 daarom essentieel. Hogeschool Leiden profileert zich door zich op kennisgebieden te richten, namelijk: Jeugd, Life Sciences en Gezondheidszorg en de verbinding met de regio en het MKB. Door middel van toegepast onderzoek dragen we bij aan kennisontwikkeling en kennisvalorisatie binnen de beroepspraktijk.

Met lectoraten geven we richting en sturing. Een lectoraat heeft vier doelstellingen: onderzoek, curriculumontwikkeling, professionalisering en kenniscirculatie/valorisatie.

Jeugd

Hogeschool Leiden heeft een Expertisecentrum Jeugd dat zich bezighoudt met jeugd van 0 tot 23 jaar. Het expertisecentrum focust op de bundeling van onderzoek en onderwijs over jeugd op de grensvlakken van zorg, welzijn, onderwijs en justitie. In 2014 ressorteerden de volgende lectoren met hun teams, kenniskringen respectievelijk medewerkers onder het Expertisecentrum Jeugd:

Lectoraat Jeugdzorg en Jeugdbeleid

Het lectoraat Jeugdzorg en Jeugdbeleid van lector Adri van Montfort werkte aan vernieuwend onderwijs en aan onderzoek naar effectief handelen in de praktijk. De huidige samenleving heeft hoge verwachtingen van de beroepskracht in de jeugdzorg en het jeugdbeleid. De politiek en de media volgen de sector kritisch en besteden veel aandacht aan incidenten. De opvattingen in de samenleving veranderen snel. In hoog tempo worden nieuwe methoden geïntroduceerd en er is een constante stroom nieuwe kennis uit theorie en onderzoek.

Lectoraat Licht Verstandelijke Beperking en Jeugdcriminaliteit

Lector Licht Verstandelijke Beperking en Jeugdcriminaliteit Hendrien Kaal, aangesteld door Hogeschool Leiden en de William Schrikker Groep, zet zich in om de kennis uit uiteenlopende disciplines rond licht verstandelijke beperking, delinquentie en het strafbestel samen te brengen. Daarnaast is het doel het verwerven van toepasbare wetenschappelijke kennis voor het (justitiële) werkveld. Wanneer de herkenning van en kennis over mensen met een Licht Verstandelijke Beperking (LVB) binnen de justitiële keten vergroot wordt, kan adequater met hen worden omgegaan.

Onderzoek

In 2014 bestond de kern van de activiteiten binnen dit lectoraat uit twee belangrijke projecten: onderzoek naar een jeugdversie van de eerder ontwikkelde screener voor LVB (SCIL) en onderzoek naar slachtoffers met een LVB in de strafrechtketen. Beide projecten werden (mede-)gefinancierd door het Ministerie van Veiligheid en Justitie.

In september 2013 is een screener LVB, de SCIL, ontwikkeld door de lector Hendrien Kaal in samenwerking met prof. Henk Nijman en dr. Xavier Moonen op de markt gebracht. In 2014 is verder gewerkt aan de ontwikkeling van een jeugdversie van deze screener. Hiertoe zijn circa 300 jongeren van 12-17 jaar oud bereid gevonden mee te werken aan de afname van een vragenlijst en een IQ-test. Analyse van de verkregen data wees uit dat het mogelijk was om jongeren van 14-17 jaar met voldoende mate van betrouwbaarheid te screenen op aanwezigheid van een LVB. Het screeningsinstrument voor de jeugd, de SCIL-Y, komt midden 2015 beschikbaar voor gebruik in de praktijk. Naar verwachting zal dit een belangrijke rol spelen in het tijdig signaleren van LVBproblematiek zodat passende bejegening mogelijk is en passende interventies voor de juiste jongeren kunnen worden ingezet.

In 2014 werd tevens begonnen met een onderzoek naar de vraag in hoeverre slachtoffers met een LVB in staat zijn hun rechten te effectueren binnen de strafrechtketen en of zij een verhoogde kans lopen op secundaire victimisatie. Daarbij was eveneens aandacht voor de vraag hoe eventuele knelpunten voor slachtoffers met een LVB zouden kunnen worden opgelost. Dit onderzoek heeft een groot aantal inzichten opgeleverd voor de verschillende werkvelden binnen de strafrechtketen, alsmede voor de gehandicaptensector die kunnen helpen in het beter ondersteunen van slachtoffers LVB in de toekomst. Naast deze onderzoeken is een groot aantal kleinere projecten uitgevoerd. Zo is er onderzoek gedaan naar de werkkalliantie tussen reclasseringswerkers en jongeren met een LVB, naar de rol van ouders bij het reclasseringstoezicht, naar de kenmerken van criminele meisjes met een LVB en naar de inzet van elektronisch toezicht bij jongeren met een LVB.

Curriculumontwikkeling

De kennis die vergaard wordt binnen het lectoraat vindt zijn weg in het onderwijs op een aantal manieren. Allereerst zijn er binnen de verschillende minoren (Jeugdcriminaliteit en Veiligheid, Agoog in de GGZ, Werken in Gedwongen Kader) in het cluster Social Work colleges verzorgd over het thema LVB en jeugdcriminaliteit. Op deze wijze komt een groot aantal studenten tijdens hun minor in aanraking met het thema van het lectoraat, waarbij beoogd wordt hen te laten inzien dat zij in hun toekomstige werkveld zeer waarschijnlijk in aanraking komen met jongeren met een LVB, en dat dit specifieke vaardigheden en inzichten van hen vergt. Voor studenten die meer willen met deze thematiek zijn er verschillende mogelijkheden te participeren in de verschillende onderzoeken van het lectoraat. Ook in 2014 is weer een achttiental studenten afgestudeerd op onderzoek binnen het lectoraat. Daarnaast is er ruimte geweest voor verschillende studenten die in het kader van hun vrije ruimte op kleinere schaal wilden bijdragen aan een van de onderzoeksprojecten. Tenslotte zijn er in 2014 drie stagiairs aangesteld die meedraaiden in verschillende onderzoeken.

Professionalisering

Onderzoek wordt zoveel mogelijk gezamenlijk met docenten uit de verschillende opleidingen uitgevoerd. Zo is bij het onderzoek naar slachtoffers met een LVB een viertal docenten intensief betrokken geweest. Ook omtrent de afstudeerprojecten die worden uitgevoerd in opdracht van het lectoraat is samengewerkt met verschillende docenten.

Kenniscirculatie/valorisatie

Het lectoraat brengt bestaande kennis uit verschillende sectoren bijeen en beoogt nieuwe, specialistische kennis over delinquente jongeren met een licht verstandelijke beperking te genereren. De kennis uit de onderzoeken wordt op verschillende manieren gedeeld met het veld, zoals via publicaties, presentaties, het adviseren bij verschillende organisaties en platforms en het uitgeven van zogenaamde factsheets met een samenvatting van onderzoek. De lector beoogt niet alleen de door eigen onderzoek verkregen kennis te verspreiden, maar ook de reeds bestaande kennis breder beschikbaar te maken. Om deze reden heeft zij het initiatief genomen tot het samenstellen van een handboek over de huidige stand van zaken op het gebied van onderzoek en praktijk met betrekking tot mensen met een licht verstandelijke beperking in de strafrechtsceten. Het resulterende boek 'Beperkt in de keten' werd in mei 2014 gepubliceerd. In dit boek geven 31 auteurs een overzicht van de huidige kennis omtrent mensen met een LVB in de strafrechtsceten.

Het boek laat zien waar mensen met een LVB binnen de strafrechtsceten tegenaan lopen, hoe getracht wordt hier op een passende manier mee om te gaan en waar ruimte is voor verbetering. 'Beperkt in de keten' is geschreven voor professionals in de strafrechtsceten, maar richt zich tevens op hbo-studenten als ook op beleidsmakers en managers.

Lectoraat Residentiële Jeugdzorg

Samen met vier lectoren: Chris Kuipers, Annemiek Mol Lous, Carolien Gravestein en Jan Dirk de Jong en verder de UvA, de Universiteit Nijmegen en de masteropleiding Jeugdzorg aan Hogeschool Leiden kijkt het onderzoeksteam van lector Residentiële Jeugdzorg, Peer van der Helm, naar jongeren die het in onze samenleving minder hebben getroffen door verwaarlozing, misbruik en mishandeling in hun jeugd. Veel van deze jongeren komen uiteindelijk terecht in gesloten vormen van jeugdzorg. Hoe kan dat beter en op welke wijze kunnen we deze jongeren weer een kans in onze samenleving geven?

Onderzoek

In 2014 is het onderzoek naar het leef-, leer- en werkklimaat in de residentiële (forensische) instellingen uitgebreid naar ca. 100 instellingen voor zowel jeugd als volwassen in Nederland en het buitenland (De Volkskrant, 24 oktober 2014).

Onderzoek laat zien dat een positief klimaat jongeren stimuleert in hun ontwikkeling en heeft geleid tot een paradigmawisseling in de sector, waarin niet meer de 'methode' centraal staat als alles-oplossend fenomeen, maar de professional die met zijn persoon en opleiding jongeren effectief kan beïnvloeden. In 2014 liep op verzoek van het werkveld een aantal onderzoekslijnen, elk begeleid door docenten/onderzoekers van Hogeschool Leiden (en samenwerkende hogescholen en universiteiten).

- Onderzoek naar het leefklimaat in de residentiële en forensische zorg:
Binnen residentiële (forensische) instellingen verblijven jongeren, adolescenten en volwassen een groot deel van de tijd op een leefgroep. Naast therapieën en trainingen, is het leefklimaat van groot belang voor hun ontwikkeling. Uit onderzoek is gebleken dat een openleefklimaat bijdraagt aan een afname van agressie-incidenten en kan bijdragen aan een hogere behandelmotivatie, een interne locus of control en meer emotionele stabiliteit bij cliënten.

- Onderzoek naar het 'werkklimaat' van medewerkers in de residentiële zorg:
Medewerkers kunnen gezien worden als een sleutel voor een positief leef- en werkklimaat. Zij moeten continu op zoek naar een balans tussen flexibiliteit en controle, terwijl zij soms ook te maken hebben met angst en handelingsverlegenheid. Het werkklimaatonderzoek richt zich op de factoren die medewerkers kunnen ondersteunen in hun lastige taak.
- Onderzoek naar het 'leerklimaat' van jongeren in het speciaal onderwijs:
Binnen scholen voor speciaal onderwijs wordt onderzoek verricht naar het leerklimaat. In dit onderzoek wordt onderzocht hoe aspecten als ondersteuning, mogelijkheden om te leren, de leeratmosfeer, groepsdynamiek, disruptief gedrag en veiligheid in de klas kunnen worden beïnvloed door intervisie en training voor docenten om een positief leerklimaat te creëren.
- Onderzoek naar meisjes in de residentiële jeugdzorg:
Het leefklimaatonderzoek laat zien dat er sterke aanwijzingen zijn dat gesloten jeugdzorg op meisjes een ander effect heeft dan op jongens: naarmate hun verblijf langer duurt, lijden zij eerder onder de behandeling dan dat zij ervan profiteren. Het onderzoek brengt onder meer in kaart welke elementen van gesloten jeugdzorg voor meisjes werkzaam zijn.
- Onderzoek naar sociale informatieverwerking, sociale probleemsituaties en agressie (Topsonderzoek):
Onderzoek naar de sociale informatieverwerking van jongeren met gedragsproblemen laat zien dat zij in de regel sociale probleemsituaties als bedreigend ervaren en daarop met agressie reageren. Om dit probleem in kaart te brengen is door het lectoraat een vragenlijst ontwikkeld (TOPS-A) die agressieve reacties op sociale probleemsituaties meet. Deze vragenlijst wordt momenteel in onderzoek naar het leef- en leerklimaat ingezet.
- Onderzoek naar therapeutische alliantie:
Binnen de jeugdzorg wordt door behandelaars en begeleiders gesteld dat de 'klik' met de jongere belangrijk is, maar wat er precies klikt is onduidelijk. Het onderzoek richt zich onder andere op het meten van het construct 'alliantie', de samenhang tussen alliantie en behandelmotivatie, het effect op de behandeluitkomst en het ontstaan en vooral het omgaan met breuken in de alliantie.

Curriculumontwikkeling

In 2014 zijn in het kader van de minor 'werken in het gedwongen kader' twee leerboeken in het HBO en WO onderwijs geïntroduceerd ('Wat werkt in de Gesloten Jeugdzorg' en 'Leefklimaat in de klinische forensische zorg') die een grote impact hebben gehad op het onderwijs en het werkveld. De eerder genoemde paradigmawisseling zet zich door in het onderwijs: in plaats van methodeontwikkeling wordt nu meer aandacht geschonken aan de rol van de HBO opgeleide professional.

Professionalisering

Het onderzoek vanuit het lectoraat draagt onder andere bij aan bewustwording bij (aankomende) professionals van hun invloed van de (transactiele) processen die plaatsvinden in de omgang met de doelgroep. Het lectoraat heeft in 2014 op verschillende congressen gesproken waarbij de lezingen en workshops met groot enthousiasme ontvangen werden. Daarnaast is er sterk geïnvesteerd in de terugkoppeling van de onderzoeksresultaten naar de teams en wordt gewerkt aan intervisie en training voor docenten, zodat zij echt aan de slag met het leef- en leerklimaat.

Kenniscirculatie/valorisatie

Inmiddels is in het werkveld een intensieve samenwerking tussen hoger onderwijsinstellingen, zorginstellingen, gevangnissen en VSO scholen op gang gekomen om een verbetering van de residentiële zorg en het speciaal onderwijs te bewerkstelligen. Dit is aangetoond met meer dan 30 artikelen in (inter)nationale vaktijdschriften en heeft inmiddels het karakter van een paradigmaverschuiving in de zorg. Het lectoraat zal de komende jaren verder werken aan haar missie: het voortbouwen van een inclusieve samenleving, waarbij met name jongeren en jongvolwassenen met minder kansen erbij mogen horen. De verschillende onderzoekslijnen streven na om door middel van wetenschappelijk onderzoek bij te dragen aan kennis die de praktijk van de (jeugd)hulpverlening en het speciaal onderwijs inzicht kan bieden om de kansen voor een goede behandeluitkomst voor deze moeilijke doelgroep te vergroten.

Lectoraat Ouderschap en Ouderbegeleiding

Het lectoraat Ouderschap en Ouderbegeleiding, van lector Carolien Gravesteyn, is een samenwerkingsverband tussen Hogeschool Leiden en de Augéo Foundation. Sinds september 2012 is Carolien Gravesteyn lector. Het lectoraat heeft naast de lector vier onderzoekers in dienst. Er is een kenniskring waarin docenten van Hogeschool Leiden, Astrid Scholten, de onderzoekers en mensen uit het werkveld participeren (o.a. JES, JSO, TNO, Gemeente Leiden).

Het lectoraat heeft als doel welzijn van ouder en daarmee welzijn van kind te bevorderen. Hiervoor heeft het lectoraat twee speerpunten geformuleerd:

1. Ouderschap, welzijn en levensvaardigheden, waarbij het bevorderen van het welzijn en levensvaardigheden van ouders centraal staat, en
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.

Het lectoraat levert een bijdrage aan positief ouderschap door nieuwe kennis te produceren 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. Het richt zich op deskundigheidsbevordering van hogeschooldocenten, toekomstige professionals (studenten), professionals in onder andere de hulpverlening, gemeenten, onderwijs en maatschappelijke organisaties en uiteraard op de ouders zelf.

Onderzoek

Project: Leuker voor later

Eén van de onderzoeken binnen het lectoraat was Leuker voor later. In dit onderzoek volgen we vaders en moeders vanaf de zwangerschap tot hun kind 4 jaar is. We inventariseren verhalen van ouders door middel van gesprekken over wat zij (willen) weten, kunnen en bereiken. We observeren de ouder-kind interactie en nemen vragenlijsten af om de invloed te meten van individuele factoren, het thuis- en netwerkklimaat op welzijn van ouder en kind. Hoe kunnen en willen ouders gedurende hun ouderschap ondersteund worden, welke welzijnsgebieden zijn het meest in geding en welke vaardigheden worden wel, niet of in mindere mate ingezet? Wat kan deze informatie opleveren voor het versterken van ouders, kinderen en hun omgeving en voor het ontwikkelen en aanbieden van oudergerichte interventies?

Project: Relatie tussen ouder en school (ouderbetrokkenheid)

Een ander onderzoek van het lectoraat richtte zich op de relatie tussen ouders en school. We zijn geïnteresseerd in vragen zoals: Wat betekent ouderbetrokkenheid thuis concreet voor ouders? Hoe kunnen we ouders en scholen hierin ondersteunen? Hoe ontwikkelt het leergedrag van kinderen zich, wat zijn effectieve manieren om kinderen hierin te ondersteunen? Informatie uit het onderzoek Leuker voor later heeft hiervoor informatie opgeleverd. Samen met docenten van de PABO en leerkrachten van basisscholen is een instrument ontwikkeld om behoefteonderzoek naar ouderbetrokkenheid te doen. Ook is een boekje tot stand gekomen voor ouderondersteuning vanuit scholen. Dit boekje is in samenwerking met een basisschool ontwikkeld en geeft informatie over de ontwikkeling van ouder en kind en wat ouders thuis kunnen doen om hun kind te ondersteunen bij het leren.

Boek: Meer dan opvoeden

Bestaande wetenschappelijke kennis op het gebied van ouderschap en opvoeden wordt verspreid voor toekomstige professionals die met ouders gaan werken of voor professionals die al met ouders werken. In samenwerking met een docente MWd is een studieboek samengesteld: Meer dan opvoeden. Perspectieven op het werken met ouders (Red: Gravesteyn & Aartsma, 2015). In dit boek presenteren opvoed- en ontwikkelingsdeskundigen recente ontwikkelingen en bewezen praktijkvoorbeelden in hun vakgebied.

Curriculumontwikkeling en professionalisering

In het onderzoek Leuker voor later participeerden studenten en docenten Social Work en Toegepaste Psychologie. In het kader van een subsidie 'Samen opleiden 2.0' werkte het lectoraat samen met PABO docenten en schoolbesturen van basisscholen aan een behoefteonderzoek naar ouderbetrokkenheid. Er een begin gemaakt met een programma dat ouderbetrokkenheid bevordert. Dit programma is bestemd voor leerkrachten van basisscholen en voor het curriculum van de PABO. We ontwikkelen het samen met docenten van de PABO, een docent van Social Work en basisscholen. Ook zijn twee masterclasses (oudergericht werken en levensvaardigheden) in ontwikkeling voor de post HBO PABO. Het studieboek Meer dan opvoeden wordt gebruikt in de collegereeks 'Ouders' van de opleiding MWd. Deze uren zijn vrijgemaakt om samen met docenten van MWd oudergericht denken en handelen meer aandacht te geven. Het boek wordt ook gebruikt in de minor Ouderschap, Opvoeden & Preventie.

Kenniscirculatie

De lector onderhoudt veel contacten in het beroepenveld. Er is een intensieve samenwerking met Gemeente Leiden. Zij leveren een financiële en inhoudelijke bijdrage aan het project Leuker voor later. Convenantpartner JES Rijnland participeert ook actief in het onderzoek Leuker voor later. De medewerkers zijn tijdens een paar bijeenkomsten geïnformeerd over het onderzoek. Zij werven nu ouders voor het lectoraat. In het kader van het Leuker voor later onderzoek is contact met veel uiteenlopende organisaties. Uitkomsten van dit onderzoek hebben als doel ouders, kinderen en hun omgeving te versterken en oudergerichte interventies te ontwikkelen. Daarnaast begeleidt de lector in samenwerking met docenten van HL basisscholen om ouderbetrokkenheid te vergroten. De lector geeft regelmatig lezingen voor JSO en andere organisaties.

Lectoraat Passend Onderwijs/Inclusive Education

Annemieke Mol Lous, lector Passend Onderwijs / Inclusive Education, heeft als leeropdracht om (praktijk-) onderzoek uit te voeren naar de uitdagingen en mogelijkheden van passend onderwijs ten behoeve van de scholen en curriculumontwikkeling voor de lerarenopleidingen. De vragen en ervaringen van scholen staan daarbij centraal.

Onderzoek

In 2014 heeft het lectoraat een aantal belangrijke onderzoeken afgerond en gepubliceerd. Belangrijke mijlpaal was de promotie van de lector op 15 december 2014 aan de Radboud Universiteit Nijmegen naar de relatie tussen spel en depressie bij jonge kinderen. Het jaar 2014 was een overgangsjaar naar een nieuwe periode. De afgelopen periode is veel onderzoek uitgevoerd naar o.a. succesfactoren van onderwijs aan hoogbegaafde leerlingen, samenwerking met ouders, competentiebeleving van leerlingen in relatie tot de leraar-leerling relatie en competenties voor passend onderwijs. Daarbij is samen gewerkt met diverse belangrijke spelers in het veld zoals de Universiteit Leiden, het Kohnstamm Instituut Amsterdam en het ITS in Nijmegen.

In mei 2014 heeft de kenniskring de onderzoeken gepresenteerd op de conferentie van de Association for Teacher Educators Europe (ATEE), de grootste organisatie voor lerarenopleiders die direct ressorteert onder de Europese Commissie. In dezelfde maand sprak de lector tijdens een grote onderwijsconferentie in Ethiopia over passend onderwijs in internationaal perspectief.

Curriculumontwikkeling

Onderwijsontwikkeling is een belangrijk speerpunt van het lectoraat. Ook in 2014 was de minor passend onderwijs overtekend en succesvol in de uitvoering. Het gedachtengoed van het lectoraat vindt op deze manier steeds meer inbedding in het curriculum van de lerarenopleidingen binnen de hogeschool Leiden. Ook is zij daarmee voorbeeld, voorloper en kennisbron voor (inter)nationale organisaties die zich bezig houden met passend onderwijs en Inclusive Education.

Professionalisering

Voor de collega's van de lerarenopleidingen verzorgden de lectoraten Passend Onderwijs /Inclusive Education en Natuur & Ontwikkeling Kind gezamenlijk de jaarlijkse onderwijsvernieuingsreis met als thema: Zien! Kinderen zien in de context van de school.

Samen Opleiden 2.0 -- Binnen de samenwerkingsprojecten met het werkveld zijn diverse bijeenkomsten geweest waarin onderzoek vanuit de kenniskring is gedeeld. Zo zijn er onderwijscafés georganiseerd en hebben teams van scholen die betrokken zijn bij de onderzoeken lezingen gevolgd o.a. over ouders als pedagogisch partner (bij Sopora scholen en scholen in Breda), oplossingsgericht werken en competentiebeleving van kinderen in relatie tot leerkracht leerling interacties in de klas (bij alle samenwerkingsverbanden rondom Apeldoorn: ca. 60 scholen).

Kenniscirculatie/valorisatie

De lector Passend Onderwijs was betrokken bij de totstandkoming van het Plan van Aanpak Toptalenten dat staatssecretaris Sander Dekker in maart naar buiten bracht. De lector bracht haar expertise op het gebied van hoogbegaafdheid in bij de denktank Excellentie, gericht op excellentiebevordering in het voortgezet onderwijs. Naast de brochure Passend Onderwijs - Omgaan met verschillen, Talenten en Mogelijkheden bracht OCW een filmpje uit over hoe de pabo en Hogeschool Leiden met excellentie omgaan. Het lectoraat participeert eveneens in De Leidse Aanpak, een gemeentelijk initiatief waarbij allerlei organisaties, van consultatiebureau tot universiteit, werken aan doorlopende leerlijnen voor toptalenten om zo meer ruimte te geven aan excellentie.

Verder presenteerde Janine Haenen vanuit de kenniskring haar onderzoek naar succesfactoren voor passend onderwijs aan hoogbegaafde leerlingen op de ECHA in Ljubljana. Op verzoek van Kinderpostzegels Nederland nam de lector plaats in de Programmaraad Onderwijs buitenland van deze stichting, een adviesfunctie die zij in ieder geval vier jaar zal bekleden. In september 2014 verscheen een vakpublicatie in het Tijdschrift voor Hoger Onderwijs. Janine Haenen en Annemieke Mol Lous beschrijven hier hun onderzoek, waarin is gekeken naar wat ouders en leerkrachten zien als succesfactoren van onderwijs aan hoogbegaafde leerlingen en wat dat betekent voor lerarenopleidingen.

In september 2014 verscheen een vakpublicatie in het Tijdschrift voor Hoger Onderwijs. Janine Haenen en Annemieke Mol Lous beschrijven hier hun onderzoek, waarin is gekeken naar wat ouders en leerkrachten zien als succesfactoren van onderwijs aan hoogbegaafde leerlingen en wat dat betekent voor lerarenopleidingen.

In de week van Passend onderwijs (24 - 28 maart 2014) organiseerde het Samenwerkingsverband Passend Primair Onderwijs (PPO) in Leiden de Passend Onderwijs Parade voor alle 2.000 leraren binnen het samenwerkingsverband. Lector Annemieke Mol Lous debatteerde hier met de congresgangers over 'De kwaliteit van de leerkracht & passend onderwijs'. Uitgangspunt voor goed passend onderwijs is het actief inzetten van talenten van leerlingen. Een andere stelling van Annemieke: 'Passend onderwijs bezwijkt onder de druk van opbrengstgericht werken.' De stellingen maakten mooie discussies los.

Op 3 april 2014 verscheen op de website hetkind.org (Nivoz) Annemiekes blog 'Passend onderwijs lukt als er ruimte en tijd is om te groeien'. In dezelfde periode verscheen een vakpublicatie over de rol die de groene buitenruimte kan spelen bij de inrichting van passend onderwijs: Hovinga, D. & A. Mol Lous (2014). Passend onderwijs vind je buiten. In: Zorg Primair. Vakblad voor het primair en speciaal onderwijs. CNV Onderwijs 05.2014, pp. 28-30.

Ook op de landelijke pedagogendag (15 mei 2014) sprak de lector over het belang van het betrekken van de (natuurlijke) omgeving voor passend onderwijs. De leden van de kenniskring Passend Onderwijs/Inclusive Education bezochten in mei 2014 de spring conference van de ATEE (Association for Teacher Education in Europe). Tijdens deze conferentie hebben alle lectoraatsleden hun onderzoeken aan een internationaal gezelschap van Europese lerarenopleiders gepresenteerd.

In oktober 2014 introduceerde Annemieke samen met de Universiteit van Amsterdam op de Bondekoschool in Oeganda de Engelse variant van Rekentuin: Math Garden, een interactief ICT programma om te leren rekenen. Annemieke was drie weken in Oeganda om onderzoek te doen naar de effectiviteit van de Bondekoschool in Kayunga, Oeganda en het inzetten van ICT voor passend onderwijs. Het is een van de Afrikaanse onderwijsprojecten waar zij als lector passend onderwijs/Inclusive Education van Hogeschool Leiden en Thomas More Hogeschool Rotterdam aan verbonden is.

Lectoraat Natuur en Ontwikkeling Kind

Het lectoraat Natuur en Ontwikkeling Kind van lector Dieuwke Hovinga richt zich op de betekenis en het belang van de natuur als speelleeromgeving voor kinderen. Het wil professionals inzicht geven in de pedagogische waarde van natuur in hun werk met kinderen.

Onderzoek

Het jaar 2014 stond voor het lectoraat Natuur & Ontwikkeling Kind voor een groot deel in het teken van het RAAK PRO project 'De 'leer'kracht van groene schoolpleinen'. Voor dit onderzoek zijn in 2014 scholen geworven, het instrumentarium is ontwikkeld en de eerste metingen zijn uitgevoerd en geanalyseerd. Vijfentachtig pabostudenten uit de jaren 1, 2 en 3 zijn actief betrokken geweest bij onderzoeksactiviteiten op in totaal veertien participerende scholen (tien in traject 1, vier in traject 2). Partners op het gebied van wetenschap, onderwijs, beleid, ontwerp buitenruimte & natuureducatie, hebben in de klankbordgroep feedback gegeven op het project. In het najaar van 2014 verkreeg het lectoraat een RAAK-publiek subsidie voor het project 'Leren omgaan met aanvaardbaar risico bij het gebruik van de buitenruimte in de kinderdagopvang'. Samen met enkele kinderopvangorganisaties, Stichting Veldwerk Nederland, IVN en de Hogeschool van Utrecht heeft het lectoraat een onderzoek opgezet naar dit traject, dat in januari 2015 van start is gegaan.

Curriculumontwikkeling

In 2014 hebben docenten en studenten binnen de onderzoeksleerlijn deelgenomen aan lectoraatsonderzoek. Participatie in de onderzoeksleerlijn in pabo 1, 2 en 3 geeft studenten de mogelijkheid om op verschillende momenten deel te nemen aan 'echt' onderzoek. De samenwerking met de docenten leverde reflecties op en aanpassingen in het huidige programma. Een belangrijke aanpassing is dat PABO 1 studenten op basis van observaties en aan de hand van gesprekken met een kind en zijn leerkracht kleine & eenvoudige arrangementen ontwikkelen op het plein voor kinderen met een specifieke ondersteuningsvraag. In 2015 hopen we mooie voorbeelden op de website te kunnen plaatsen.

In 2014 hebben studenten tevens de mogelijkheid gekregen om voor studiepunten (ECTS) deel te nemen aan onderzoeks- en/of ontwikkelactiviteiten van het lectoraat. De studenten voeren gerelateerd aan onderzoek van kenniskringleden onderzoeksactiviteiten uit of (her)ontwerpen lessen die de Hortus Botanicus (Universiteit Leiden) aanbiedt aan basisscholen.

Professionalisering

Voor de collega's van de lerarenopleidingen verzorgden de lectoraten Natuur & Ontwikkeling Kind en Passend Onderwijs / Inclusive Education gezamenlijk de jaarlijkse onderwijsvernieuingsreis met als thema: Zien! Kinderen zien in de context van de school.

Binnen het onderzoek werkt het lectoraat samen met professionals. Drie schoolteams namen vanaf september 2014 deel aan een professionaliseringstraject gericht op een integraal gebruik van de buitenruimte in het onderwijs. Eerste resultaten zijn: alle betrokken leerkrachten hebben een of meerdere onderwijsactiviteiten buiten doelgericht voorbereid, uitgevoerd en geëvalueerd. Hierdoor is een beter inzicht ontstaan in gewoonten en gebruiken die al dan niet maken waarom het 'van nature' in ons onderwijs zo moeilijk is om de buitenruimte als onderwijsleeromgeving te gebruiken.

Kenniscirculatie/valorisatie

Op 16 april 2014 werd in het kader van het Raak Pro onderzoek naar groene schoolpleinen een goed bezochte netwerk- en kennisuitwisselingsbijeenkomst gerealiseerd bij de Thomas More Hogeschool in Rotterdam.

In dezelfde periode verscheen een aan het onderzoek gerelateerde vakpublicatie: Hovinga, D. & A. Mol Lous (2014). Passend onderwijs vind je buiten. In: Zorg Primair. Vakblad voor het primair en speciaal onderwijs. CNV Onderwijs 05.2014, pp. 28-30.

Op de landelijke pedagogendag (15 mei 2014) sprak de lector over de relatie tussen natuur, het welzijn van kinderen, ervaringsrijk leren en de inrichting van de buitenruimte. Onderwerpen die ook aan de orde kwamen op het congres van het lectoraat 'Geïntegreerd Natuur- en Landschapsbeheer' bij hogeschool Van Hall Larenstein in Velp (16 mei 2014) en in een presentatie van kenniskringleden aan de educatieve dienst van Naturalis in Leiden (30 september 2014).

Eind december verscheen het rapport van het pilotonderzoek in opdracht van het Productschap Tuinbouw naar succes- en faalfactoren bij het ontwerpen van groene schoolpleinen: Maas, J., Muller, R., Hovinga, D. (2014). Groene schoolpleinen: succes- en faalfactoren bij een duurzaam ontwerp van groene schoolpleinen.

Lectoraat Waarde(n) van vrijeschoolonderwijs

Het lectoraat 'Waarde(n) van Vrijeschool onderwijs' met lector Aziza Maya is op 15 april 2014 van start gegaan. Het lectoraat heeft het ontwikkelen van kennis en inzicht en het bevorderen van professionaliteit van (aankomende) leraren in het vrijeschool onderwijs en andere geïnteresseerde leraren en professionals tot doel, met als achterliggende doel het versterken van de doelen waar het vrijeschool onderwijs voor staat.

Onderzoek

In 2014 is gewerkt aan het ontwikkelen van het onderzoeksprogramma voor het lectoraat. Binnen het lectoraat worden twee onderzoekslijnen geprogrammeerd: enerzijds meer fundamenteel onderzoek naar de waarden die ten grondslag liggen aan het Vrijeschool onderwijs en de implicaties van deze waarden voor onderwijsprocessen, doelen en opbrengsten; anderzijds praktijkonderzoek dat zich richt op de didactische en pedagogische praktijk van het Vrijeschoolonderwijs en de effecten van deze processen op leerlingen, maar wellicht ook op leerkrachten, ouders en de samenleving.

Hierbij zal steeds gezocht worden naar onderzoeksvormen die recht doen aan eigen karakter van het Vrijeschool onderwijs maar ook de dialoog met het reguliere onderwijsveld en de wetenschappelijke wereld mogelijk maken. In samenwerking met twee student-assistenten afkomstig van de Vrijeschool pabo wordt een schooldocumenten-onderzoek uitgevoerd. Dit onderzoek heeft tot doel om de onderliggende waarden en de daaraan verbonden doelen van het Vrijeschool onderwijs op het gebied van subject-wording, socialisatie en kwalificatie in kaart te brengen en te analyseren. Deze analyse wordt gebruikt als basis voor verder onderzoek onder sleutelfiguren uit het vrijeschoolonderwijs, docenten, (oud)leerlingen en andere belanghebbenden. Lector Aziza Mayo biedt begeleiding aan een aankomende promovendus bij een onderzoek naar Normatieve Professionalisering binnen Vrijescholen.

Curriculumontwikkeling

Binnen het Cluster Educatie van de hogeschool is lector Aziza Mayo betrokken bij de herziening van de afstudeerfase van de verschillende opleidingen en heeft zij meegewerkt aan de accreditatie van de Vrijeschool Pabo.

Professionalisering

In 2014 is door de lector begeleiding gegeven aan een docent bij het herzien van haar onderzoeksproject in het kader van een internationale Educational Master, bij Plymouth University. De lector begeleidt een tweede docent bij het opzetten van een onderzoeksproject in verband met een professionele masteropleiding bij de Hogeschool van Amsterdam. De lector is betrokken bij de ontwikkeling van een gemeenschappelijke visie op onderwijs voor en door de verschillende lerarenopleidingen binnen het cluster Educatie. In het kader van deze visieontwikkeling heeft het lectoraat mede vormgegeven aan de opzet en uitvoering van activiteiten rond het bezoek van Gert Biesta aan het Cluster Educatie.

Kenniscirculatie/valorisatie

In 2014 is het boek 'Social class and educational inequality. The impact of parents and schools' (Siraj, I. & Mayo, A. (2014), Cambridge: Cambridge University Press) gepubliceerd. Het betreft een onderzoek naar kinderen uit gezinnen met een zwakke sociaal economische positie die het tegen alle voorspellingen in heel goed doen op school. Het vergelijkt deze kinderen met leeftijdsgenootjes uit vergelijkbare gezinnen die het veel minder goed doen en kinderen uit middenklasse gezinnen die het goed of juist minder goed doen dan voorspeld. Het onderzoek combineert longitudinale kwantitatieve data en kwalitatieve data en onderzoekt factoren die vanuit de data, literatuur en percepties van de kinderen en hun ouders van invloed zijn geweest op hun tocht door het onderwijssysteem.

In november 2014 heeft lector Aziza Mayo een lezing gegeven over onderwijs voor 2032 in de Kunsthal in Rotterdam tijdens een Onderwijsdialoog georganiseerd door de Vereniging van Vrijescholen. Daarnaast heeft de lector verschillende stichtingen voor primair onderwijs geadviseerd bij het ontwikkelen van onderwijsvisiedocumenten.

Lectoraat Transformaties in de zorg voor jeugd

Op 1 september 2014, is in samenwerking met Horizon, het lectoraat Transformaties in de zorg voor jeugd, van lector Chris Kuiper, van start gegaan. Het lectoraat richt zich op Rijnlandse kinderen en jeugdigen in de leeftijd van 6 tot 18 jaar met internaliserende en externaliserende gedragsproblemen en hun (professionele) opvoeders. Het lectoraat heeft de opdracht: de ontwikkeling van, en onderzoek naar, innovatieve, programma's en samenwerkingsvormen voor jeugdigen en hun ouders, beroepskrachten werkzaam in wijkteams, en organisaties t.b.v. zorg voor jeugd en het onderwijs, ter ondersteuning van de transformatie van het jeugddomein.

Het lectoraat verricht maatschappelijk relevant en wetenschappelijk robuust onderzoek teneinde wijkteams en instellingen te begeleiden hun professionals effectiever, efficiënter en vooral waardengedreven te laten werken en beroepskrachten (in opleiding) te inspireren hoe zij optimaal kinderen, jeugdigen en hun (professionele) opvoeders kunnen ondersteunen.

Onderzoek

In 2014 heeft dit lectoraat op het gebied van onderzoek gewerkt aan het verkrijgen van subsidies voor toekomstig onderzoek:

Moving: Praktijkgericht effectonderzoek naar Transition Pack-NL: Een preventieprogramma voor reguliere scholen om de schooltransities van kinderen met Autismespectrumproblemen naar het voortgezet onderwijs te optimaliseren

Werkzame en waakzame zorg? Praktijkgericht onderzoek met behulp van meervoudige gevalsstudies met metingen naar het versterken van het alliantievormend vermogen binnen de methodiek van Gezamenlijk Gezag met behulp van Synchron Beeldcoachen.

Daarnaast is een aantal onderzoeken reeds gestart met Masterstudenten:

- beschrijvend onderzoek naar een nieuwe vorm van gezinshuis Alphen,
- kwalitatief en dossieronderzoek naar breakdown in pleegzorg, en
- leefklimaat onderzoek inclusief deelonderzoek veiligheid bij een nieuwe zorg vorm voor jongeren met autisme en ernstige gedragsproblemen waar onderwijs, jeugdzorg en kinder en jeugdpsychiatrie geïntegreerd zijn.

Curriculumontwikkeling

Vanuit het lectoraat wordt bijgedragen aan de curriculumherziening van de Master jeugdzorg. De zorg voor jeugd in Nederland is ingrijpend veranderd. Met de invoering van het Passend Onderwijs (augustus 2014) en de drie transities in het sociaal domein: invoering Participatiewet, de transitie van de Jeugdzorg, en de overheveling AWBZ-begeleiding en persoonlijke verzorging naar Wmo (januari 2015) is er een andere wind gaan waaien. Deze verandering betreft niet enkel de bestuurlijke overgang (transitie) van middelen, taken en verantwoordelijkheden naar de gemeenten en samenwerkingsverbanden, maar tevens een omslag in werken (transformatie) in de zorg voor jeugd en het gehele onderwijs. De transformaties veroorzaken een aardverschuiving in het voorzieningenlandschap en vragen dat de huidige en toekomstige beroepskrachten anders gaan werken. De masteropleiding Jeugdzorg speelt hier op in.

De bijdrage aan de minor jeugd is gericht op:

- klantgerichtheid / regie
- gewelddoos verzet / repressie
- professioneel redeneren en ethisch redeneren
- evidence-based practice en verantwoordingsbereidheid
- samenwerken in de zorg voor jeugd: regelarm / principe gestuurd.

Professionalisering

Lector Chris Kuiper biedt begeleiding van een promovendus bij haar promotieonderzoek over repressie in de residentiele jeugdzorg.

Kenniscirculatie/valorisatie

De lector is betrokken bij de Academische Werkplaats Jeugd NZH, Transformatie Jeugd. Tevens werkt hij aan de inrichting van een nieuwe Academische Werkplaats Risicovolle Jeugd. Hij is aangesloten bij Academische werkplaats autisme; Samen doen!

Lectoraat Kinder- en jeugdpsychiatrie

Anne Krabbendam is sinds 1 oktober 2014 lector Kinder- en jeugdpsychiatrie bij expertisecentrum jeugd. Zij houdt zich bezig met de ontwikkeling van een onderzoekslijn en de opdrachtformulering voor stages van studenten, zodat deze aansluiten bij de praktijk.

Onderzoek

De lector heeft in dit laatste kwartaal van 2014 onderzoek voorbereid om de invloed van verschillende therapeutisch klimaten die worden vormgegeven door sociotherapeuten (hbo'ers) te meten op opnameduur, uitval/drop out en verbetering in de problematiek.

Curriculumontwikkeling

Dit lectoraat heeft zich georiënteerd op de lesstof bij de Sociaal werk opleidingen in de jaren 2, 3 en 4. Kennis en kunde ter voorbereiding e op het stage doen, onderzoek verrichten respectievelijk werken als sociotherapeut en in de kinder- en jeugdpsychiatrie en/of het hulpverleners aan jeugdigen met psychiatrische problematiek.

Professionalisering

In 2014 heeft dit lectoraat deelgenomen aan bijeenkomsten met docenten, lectoren en studenten in het kader van het bijhouden van de kennis en kunde nodig voor het werken in de kinder- en jeugdpsychiatrie en/of het bieden van hulpverlening aan jeugdigen met psychiatrische problematiek.

Kenniscirculatie/valorisatie

Op het gebied van kennisvalorisatie heeft dit lectoraat in 2014 nog geen activiteiten verricht.

Lectoraat Aanpak Jeugdcriminaliteit

Op 1 oktober 2014 is Jan Dirk de Jong gestart als lector Aanpak Jeugdcriminaliteit. Hij richt zich op de wijkpercepties omtrent problematische jeugdgroepen (analyse) en de invloed van positieve rolmodellen op risicojeugd (aanpak).

Onderzoek

Dit lectoraat heeft in de laatste drie maanden van 2014 gewerkt aan diverse onderzoeken voor het ministerie van Veiligheid en Justitie (Actieprogramma Risicojeugd en Jeugdgroepen) en voor lokale ketenpartners in onder meer Amsterdam, Den Haag en Haarlem. De heeft geleid tot (internationale) wetenschappelijke publicaties, onderzoeksrapporten, de lokale opzet van een probleemgerichte, integrale aanpak van diverse problematische jeugdgroepen, de opzet van projecten omtrent rolmodellen in de aanpak van overlast en jeugdcriminaliteit, de opzet en uitvoering van het Actie Leer Programma voor de aanpak jeugdcriminaliteit (ministerie V&J), de organisatie en uitwerking van de Denktank Problematische Jeugdgroepen (ministerie V&J) en diverse lezingen.

Curriculumontwikkeling

Op het gebied van curriculumontwikkeling is gewerkt aan de minor Aanpak Jeugdcriminaliteit met als resultaat de doorontwikkeling van het programma met meer structuur en meer praktijkgerichte opdrachten (volgens de AAA-opzet: achtergrond, analyse en aanpak). Verder heeft de lector studenten van de Master Jeugdzorg begeleid en heeft hij onderwijs in die Master verzorgd.

Professionalisering

In het kader van de doorontwikkeling van de minor Jeugdcriminaliteit en de Master Jeugdzorg zijn nieuwe vaardigheden ontwikkeld met collega-docenten van de minor. Ook zijn promovendi Jeugdzorg begeleid in hun professionaliseringstraject op het gebied van kwalitatief onderzoek.

Kenniscirculatie/valorisatie

In 2014 heeft dit lectoraat op het gebied van kennisvalorisatie gewerkt aan publicaties, lezingen en media-aandacht voor praktijkgerichte producten.

Life Sciences

Verschillende opleidingen van Hogeschool Leiden hebben van oudsher een sterke verbinding met de bedrijven in het BioSciencePark Leiden, het middelbaar laboratoriumonderwijs – wat gedeeltelijk ook wordt verzorgd vanuit de hogeschool – en de Universiteit Leiden. Het kennisgebied Life Sciences kent vier lectoraten, waarvan twee lectoraten volledig onder Generade vallen (de lectoraten Bio-informatica en Genome Based Health).

Lectoraat Innovatieve Moleculaire Diagnostiek

Het lectoraat Innovatieve Moleculaire Diagnostiek, met lector Willem van Leeuwen, streeft ernaar om in samenwerking met bedrijven op het Leiden BioSciencepark onderzoek te faciliteren op het gebied van Life Science. Het Toplab biedt daarvoor de geschikte onderzoeksruimte. Op dit laboratorium werken docenten, kenniskringleden en studenten gezamenlijk aan de opdrachten (contractactiviteiten) van deze bedrijven. Het onderzoek op het Toplab betreft de ontwikkeling van sneldiagnostiek t.b.v. infectieziekten bij de mens, plant en dier. Het onderzoek is gebaseerd op moleculaire amplificatie technieken, 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.

Onderzoek

In 2014 werden de afrondende metingen voor het SOS project (RAAK PRO) uitgevoerd. Het is nu mogelijk om m.b.v. Raman binnen enkele uren i.p.v. 24 uur de invloed van antibiotica (concentraties) op de bacterie te kunnen meten. Het project is afgesloten met een symposium, waarin naast sprekers van het lectoraat, specialisten uit het bedrijfsleven (artsmicrobioloog en moleculair bioloog), die klinisch onderzoek hebben verricht in het teken van de impact van sneldiagnostiek op de therapie van patiënten met een bloedbaaninfectie. In opdracht van het Productschap Ondernemers Mossel en in samenwerking met het bedrijf in mariene consultancy, Gimaris, heeft het lectoraat de opdracht gekregen om een kwaliteitskeurmerk voor de "Zeeuwse Mossel" te ontwikkelen. Met de vraag "Hoe kunnen we een Zeeuwse mossel van de rest onderscheiden?" is een onderzoek naar de evt. specifieke samenstelling van de darmflora van het schelpdier uitgevoerd. In dit onderzoek wordt met conventionele kweek- en moleculaire technieken aangetoond dat aan de hand van het vaststellen van het enterobioom, de geografische herkomst van een schelpdier is vast te stellen. Het project is eind 2014 afgerond.

In opdracht van Productschap Ondernemers Mossel en onder supervisie van het Nederlands Voeding en Warenautoriteit wordt door Gimaris en het lectoraat IMD een validatieprotocol voor zuiveringsapparatuur van schelpdieren ontwikkeld. Hiervoor wordt als indicator organisme de *Escherichia coli* gebruikt, welke de mate van fecale besmetting van het schelpdier weer. Zuiveringsinstallaties moeten in staan zijn om deze faecale verontreinigingen te minimaliseren, zodat het schelpdier toch op de markt mag worden gebracht voor consumptie. In 2014 is in vele bedrijven de zuiveringsinstallatie getest. Nu wordt gewerkt aan de validatie met de resultaten van dit onderzoek.

RAAK publiek, in dit project wordt de toepassingsmogelijkheden van single cell metingen onderzocht. Hiermee kan direct, zonder kweek, gemengde bacteriepopulaties welke voorkomen in geïnfecteerd patientmateriaal, kwalitatief en kwantitatief worden gemeten. Er is een database van verschillende bacteriesoorten opgebouwd. Er is ook onderzocht of het platform gebruikt kan worden voor het identificeren van bacterien op stamniveau. Hiervoor zijn referentiecollecties gebruikt. De resultaten van het onderzoek worden gepresenteerd in een groot congres op het gebied van infectieziekten in Kopenhagen. Het Toplab zal voor dit project ook als fieldlab worden ingezet, waarbij door workshops e.d. de potentie van dit diagnostisch platform worden uitgelegd.

In 2014 is het Toplab, het onderzoekslab van het lectoraat IMD na een externe audit geaccrediteerd volgens de normen van ISO9001. Hiervoor is een kwaliteitshandboek geschreven, waarin naar alle processen en procedures wordt verwezen. Een sterk argument voor de Raad van Accreditatie is de invoer en gebruik van Labscores, een lab informatie en management systeem, in het Toplab.

Andere lopende activiteiten is de opzet van een Risico Inventarisatie en Evaluatie in samenwerking met de ARBO expert van de Hogeschool.

Curriculumontwikkeling

Het lectoraat heeft een nieuw programma voor de praktijkdagen voor de minor Molecular Diagnostics ontwikkeld. Aan de hand van casus betreft epidemieën van infectieziekten beschreven door het Center of Disease Control, gaan studenten in het laboratorium een uitbraak situatie analyseren, interpreteren en actie ondernemen om een dergelijke situatie op te lossen en adviezen geven om te voorkomen dat een dergelijke situatie in de toekomst kan ontstaan.

Er zijn nieuwe programma's (werk- en hoorcolleges) voor de minoren Infectieziekten en Immunologie opgezet.

Voor cursisten van de minor Kwaliteit en laboratoriummanagement is een tweedaags praktijk programma ontwikkeld. Hierbij maken studenten kennis met het lab informatie en management systeem. Een onderdeel wat in het curriculum thuishoort. Ieder diagnostisch en onderzoekslaboratorium werkt met dit systeem. Studenten komen hierdoor voor het eerst in aanraking met het LIMS.

Studenten uit het Honoursprogramma gingen aan de slag met een maatschappelijk relevant project wat door het lectoraat is gebracht. Het project is getiteld "Antibiotica resistentie, het einde der tijden?"

Professionalisering

In 2014 waren 5 docenten verbonden aan het lectoraat verbonden. Ieder was betrokken bij een project als onderzoeker en in twee gevallen als onderzoeker en begeleider van studenten. Docenten waren afkomstig van het cluster Techniek, Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek en Chemie.

Kenniscirculatie/valorisatie

Het lectoraat organiseerde op 9 oktober 2014 een middag voor docenten, studenten, collegalectoren en belangstellenden uit het werkveld over de resultaten van het SOS project (RAAK-PRO) onderzoek. Een kleine 70 belangstellenden waren op het symposium aanwezig.

Posterpresentatie tijdens de ECCMID (24th European Congress of Clinical Microbiology and Infectious Diseases) is het onderzoek naar kolonisatie van potentieel pathogene micro-organismen in de long van cystic fibrosis patiënten gepresenteerd.

Het klinisch belang van single cell Maldi tof werd gepresenteerd tijdens de Summercourse voor de master Infection and Immunity (augustus 2014) op het Erasmus Medisch Centrum.

Het onderzoek van het lectoraat en de inhoud van een cursus moleculaire diagnostiek van het Centrum van Bioscience en Diagnostiek werden gepresenteerd tijdens het 15e International Congress of Microbiology in Iran gepresenteerd. Bovendien zijn er diverse workshops voor de medisch studenten van de Tehran University of Medical Sciences gehouden. De evaluatie was zeer succesvol en het lectoraat is uitgenodigd om dit in 2015 te herhalen.

Lectoraat Biodiversiteit

Het lectoraat Biodiversiteit, onder leiding van lector Barbara Gravendeel, is in 2011 in samenwerking met Naturalis Biodiversity Center opgezet. Het doel van het lectoraat is het samen met docenten en studenten verrichten van onderzoek waarbij kennis uit museumcollecties wordt ontsloten voor het beantwoorden van diverse vragen uit de maatschappij. De nadruk ligt daarbij op genomanalyses.

Onderzoek

In 2014 heeft dit lectoraat het Nederlandse Douanelab geholpen met DNA analyses van diverse in beslag genomen producten van bedreigde planten- en diersoorten. Dit resulteerde in veroordelingen op het gebied van milieucriminaliteit en publicaties in *Biodiversity and Conservation*, *BMC Bioinformatics*, *Journal of Ethnobiology and Ethnomedicine*, *Journal of Forensic Sciences* en *TRAFFIC Bulletin*.

Voor het 150+ Tomato Sequencing Consortium is het DNA van een aantal 19e eeuwse herbariumcollecties vergeleken met dat van moderne cultivars. Daaruit bleek dat de moderne tomaat genetisch sterk verarmd is geraakt tijdens het verdelingsproces en dat genen die coderen voor resistenties tegen ziektes niet meer onder selectiedruk staan. De moderne tomaat is letterlijk een 'kasplantje' geworden. Over dit onderzoek is gepubliceerd in het *Plant Journal*.

Voor leden van de Werkgroep Pleistocene Zoogdieren is het DNA in coprolieten van diverse uitgestorven diersoorten geanalyseerd om erachter te komen waarom deze uitstierven. Hierover is gepubliceerd in *Journal of Quaternary Science*, *Nature*, *Quaternary Research* en *The Holocene*.

Het ministerie van Economische Zaken vroeg hulp bij onderzoek naar een wolf die in juli 2013 dood in de Noordoostpolder werd aangetroffen. Gecombineerd microscopisch, moleculair en isotopenonderzoek van het karkas en de maaginhoud toonde aan dat deze wolf in het buitenland werd afgeschoten en daarna illegaal naar Nederland is gebracht. Het stadsarchief van Gent vroeg het lectoraat om hulp bij DNA analyses van een 16e eeuwse gemummificeerde dierenpoot. Met dit onderzoek kon worden vastgesteld dat deze ooit toebehoorde aan een mannelijke wolf met grijze vacht beschreven in historische documenten uit 1736. Over dit onderzoek zijn publicaties geschreven voor *Lutra en Handelingen der Maatschappij voor Geschiedenis & Oudheidkunde*.

Curriculumontwikkeling

De benadering van het lectoraat door studenten en docenten van vijf verschillende hogescholen uit heel Nederland geeft aan dat de vraag naar biodiversiteitsonderwijs hoog is. In totaal deden 14 studenten 5 tot 9 maanden durende stages en 6 studenten volgden korte Minoren in de specialisaties Analytische Chemie, Bio-informatica, Biologie en Moleculaire Diagnostiek, Forensisch Onderzoek of Microbiologie. Geïnspireerd door onderzoek uitgevoerd binnen het lectoraat zijn een practicum bloemgeur analyse voor de 3e jaars module milieuchemie opgezet en een practicum multiplex PCR voor de 3e jaars Minor Moleculaire Diagnostiek.

Professionalisering

In 2014 voerden zeven docenten verbonden aan twee hogescholen projecten uit binnen het lectoraat en leerden daarbij nieuwe onderzoekstechnieken. Twee van hen deden dat voor het behalen van een MSc dan wel PhD titel met financiële ondersteuning van de Nederlandse organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek en ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

Kenniscirculatie/valorisatie

In 2014 was Barbara Gravendeel drie keer live op de radio te horen en eenmaal op tv te zien bij de VPRO. Haar onderzoek werd besproken in Trouw en Leidraad. Voor het bedrijf Koppert Biological Systems werd een multiplex qPCR methode ontwikkeld voor kwantificering van het biologische bestrijdingsmiddel *Trichoderma harzianum*.

Gezondheidszorg

De aandacht voor het profileringsthema Gezondheidszorg kent een lange traditie binnen Hogeschool Leiden en een sterke regionale binding. Hogeschool Leiden werkt intensief samen met zorginstellingen als het LUMC, Alrijne Ziekenhuis Leiden, het Rijnlands Revalidatiecentrum, Topaz, WZH, ActiVite, Zorgbalans, GGZ Rivierduinen, Parnassia Groep en kennisinstellingen als TNO en Louis Bolk Instituut. Hogeschool Leiden is founding partner van de Leidse Proeftuin Zorg & Welzijn. Ook participeert de hogeschool samen met het ROC Leiden en ROC ID College en het LUMC in de Zorg Academie Leiden. Dit profileringsthema Gezondheidszorg kent verschillende lectoraten.

Lectoraat Eigen Regie

Het lectoraat Eigen Regie, met lector John Verhoef, voert onderzoeken uit die oplossingen moeten bieden voor het spanningsveld tussen zorgvraag vanuit de patiënt en zorgaanbod vanuit de professional. De onderzoeken richten zich met name op de vraag welke competenties zorgprofessionals nodig hebben om patiënten (kosten)effectief te stimuleren en te ondersteunen in hun zelfmanagement. Bij de opzet en de uitvoering van de onderzoeken wordt uitgegaan van een proces van co-creatie tussen patiënt (en zijn netwerk) en zorgprofessional (en mogelijk andere betrokkenen).

Onderzoek

In 2014 heeft dit lectoraat gewerkt aan verschillende onderzoeken. Voorbeelden zijn:

- Een factsheet van beschreven modellen, theorieën en begrippen uit het bestaande begrippenkader zelfmanagement en zelfmanagementondersteuning zijn geïnventariseerd en samengevat.
- Een websurvey naar opvattingen van fysiotherapeuten, verpleegkundigen, kunstzinnig therapeuten en advanced nurse practitioners (verpleegkundig specialisten) over wat zij verstaan onder zelfmanagement en zelfmanagementondersteuning.
- Onderzoek naar zelfmanagementondersteuningsprofielen van fysiotherapeuten: met behulp van een specifieke kwalitatieve onderzoeksmethodologie (Q-methodology) is onderzocht welke profielen er bestaan onder fysiotherapeuten in de mate waarin zij in staat zijn zelfmanagementondersteuning te bieden aan patiënten met een chronische aandoening.
- Leidse Proeftuin Zorg & Welzijn: in 2014 waren studenten van de opleidingen fysiotherapie en Opleiding tot Verpleegkundige in het kader van hun praktijkgericht onderzoek betrokken bij het onderzoek samen met thuiszorgorganisatie ActiVite naar het optimaliseren van het gebruik van de zelfredzaamheidsradar door verzorgenden in de dagelijkse praktijk.
- Zorg Innovatie Centra (ZIC's): in februari 2014 en in september 2014 zijn binnen Alrijne Zorggroep en Topaz diverse studentenprojecten uitgevoerd.

- In 2014 is samen met TNO en Hanzehogeschool een RAAK Publiek aanvraag ingediend met als titel 'KennisNetwerk Ouderen en Preventie (KNOP)'. Het betreft de implementatie van een beweegprogramma opgezet door TNO (Functionele Training Ouderen) voor (bijna) kwetsbare thuiswonende ouderen met het doel langer thuis te kunnen blijven functioneren. De subsidie is in oktober voor de duur van twee jaar toegekend.

Curriculumontwikkeling

In 2014 heeft dit lectoraat op verschillende wijzen bijgedragen aan curriculumontwikkeling. Voor de Bachelor Fysiotherapie heeft de lector een rol gespeeld bij de acquisitie van onderwerpen vanuit de regio. Vanaf september 2014 wordt specifiek gezocht naar onderwerpen in relatie met het thema van zelfmanagement, zelfmanagementondersteuning en eHealth. De lector heeft een vaste plaats in de curriculumcommissie ten einde de wisselwerking tussen onderzoek en onderwijs maximaal mogelijk te maken. Per 1 september 2014 is de lector voorzitter van de curriculumcommissie.

Voor de opleiding Opleiding tot Verpleegkundige werkte het lectoraat mee aan het opzetten en uitbouwen (procesbegeleiding) van Zorg Innovatie Centra (ZIC's) binnen o.a. Topaz, Alrijne Zorggroep en Zorgbalans. Het lectoraat heeft een vaste plaats in het curriculum voor het verzorgen van colleges op het thema zelfmanagement en zelfmanagementondersteuning.

Binnen de opleiding Bachelor Kunstzinnige Therapie voerde de lector beperkt activiteiten uit. In 2014 is er een vrije minor uitgevoerd met docenten en studenten van KT met betrekking tot het op verschillende manieren in kaart brengen van de mentale belasting van mantelzorgers bij het ondersteunen van zelfmanagement bij chronisch zieken.

Sinds medio 2014 heeft het lectoraat in de Master Advanced Nursing Practice een vaste plaats in het curriculum voor het geven van onderwijs op het gebied van zelfmanagement en zelfmanagementondersteuning. Het lectoraat werkte mee aan het opstellen van scherpere beoordelingscriteria voor het toetsen van de masterthesis. Ook werkte het mee aan de voorbereidingen op de NVAO heraccreditatie van de MANP opleiding, met name gericht op het vaststellen en toetsen van het masterniveau van onderzoekvaardigheden. Tevens maakt het lectoraat deel uit van de beoordelingscommissie MANP thesis.

Professionalisering

In 2014 is door de lector begeleiding gegeven (in de rol van copromotor) aan de promotie van een docent-onderzoeker op het thema vermoeidheid en de ziekte van Parkinson. Verder is kort begeleiding geboden bij het opzetten van een onderzoeksproject uitgevoerd door twee docenten in verband met hun hbo-masteropleiding Hoger Gezondheidszorg Onderwijs (HGZO), faculteit Bewegingswetenschappen VU Amsterdam.

In juni 2014 zijn gesprekken gestart met de onderwijsmanagers voor het verkrijgen van input vanuit het lectoraat in kader van deskundigheidsbevordering van docenten bij de Bachelor Fysiotherapie, Verpleegkunde en bij MANP op het terrein van onderwijs in zelfmanagement, zelfmanagementondersteuning en eHealth.

In 2014 heeft de lector overleg met de onderwijsmanager fysiotherapie besloten om enkele docent-onderzoekers van de opleiding fysiotherapie in te werken in de kenniskring van het lectoraat en mee te laten werken aan de uitvoering van praktijkgericht onderzoek.

Kenniscirculatie/valorisatie

Het lectoraat heeft samen met Opleiding tot Fysiotherapeut de eerste stappen gezet tot het inrichten en gebruik van een projectloket. Het werkveld kan via dit loket projecten voor het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek aanmelden. Het ontwikkelde materiaal wordt via de website van het lectoraat toegankelijk gemaakt voor docenten, studenten en belangstellenden buiten de Hogeschool Leiden.

- Aantal betrokken studenten: 144 (63 Fysiotherapie; 2 Kunstzinnige Therapie; 51 Verpleegkunde; 28 Master Advanced Nursing Practice (MANP))
- Aantal publicaties: 10
- Aantal presentaties: 16

De expertise van het lectoraat levert ook een bijdrage aan de AG opleidingen (met name de opleiding Kunstzinnige Therapie van Hogeschool Leiden) en aan het helpen oplossen van de actuele problemen in de (reguliere) gezondheidszorg, die voor grote uitdagingen staat.

Lectoraat Antroposofische Gezondheidszorg

Het lectoraat Antroposofische Gezondheidszorg, met lector Erik Baars, richt zich op het kennisdomein van de antroposofische gezondheidszorg. Het lectoraat werkt aan praktijkproblemen gericht op de volgende drie centrale categorieën:

- Het aantonen van effectiviteit en veiligheid,
- Het leveren en ontwikkelen van optimale kwaliteit, en
- Het verbeteren van de communicatie over Antroposofische Gezondheidszorg.

De expertise van het lectoraat levert ook een bijdrage aan de AG opleidingen (met name de opleiding Kunstzinnige Therapie van Hogeschool Leiden) en aan het helpen oplossen van de actuele problemen in de (reguliere) gezondheidszorg, die voor grote uitdagingen staat.

Onderzoek

In 2014 heeft dit lectoraat op het gebied van onderzoek gewerkt aan 33 projecten.

Enkele voorbeelden van projectresultaten zijn:

- De ontwikkeling van een 'CQ Index – Antroposofische Gezondheidszorg' om klantervaringen in de eerstelijns AG te meten:
 - o Koster, E.B., Ong, R.R.S., Heybroek, R., Delnoij, D.M.J. and Baars, E.W. (2014). The consumer quality index anthroposophic healthcare: a construction and validation study. BMC Health Services Research, 14:148
- Vergelijkend kostenonderzoek gepubliceerd in Economisch Statistische Berichten en BMJ Open:
 - o Kooreman, P., Baars, E.W. (2014). Complementair werkende huisartsen en de kosten van zorg. Gezondheidszorg ESB99 (4678): 90-92
 - o Baars EW, Kooreman P. (2014). A 6-year comparative economic evaluation of healthcare costs and mortality rates of Dutch patients from conventional and CAM GPs. BMJ Open 2014;4:e005332. doi:10.1136/bmjopen-2014-005332
- De ontwikkeling van een handboek voor het ontwikkelen van antroposofische zorgprogramma's:
 - o IJkema, K., Bruin, A. de (2014). Een goed idee ... in de praktijk. Het organiseren van diagnosegebonden zorg in de eerstelijns multidisciplinaire antroposofische gezondheidszorg.

Curriculumontwikkeling

In 2014 heeft dit lectoraat op het gebied van curriculumontwikkeling gewerkt aan afstemming met AG opleidingen en het produceren van methodologische publicaties. De volgende resultaten zijn bereikt:

- Afstemming met AG opleidingen binnen de zogenaamde Platform Onderzoek bijeenkomsten.
- Er is een start gemaakt met publicaties over casuïstische methoden en 'whole system' benaderingen.

Professionalisering

In 2014 heeft dit lectoraat op het gebied van professionalisering gewerkt aan het aanbieden van scholing ten aanzien van onderzoeksmethoden voor docenten en onderzoekers, het aanbieden van scholing binnen de Academie Antroposofische Gezondheidszorg voor het AG veld, en het bieden van ondersteuning van individuele personen bij opzetten en uitvoeren van projecten. De volgende resultaten zijn bereikt:

- Verschillende onderzoekers hebben in het kader van hun project specifieke scholing gehad en hebben tevens de mogelijkheid gehad hun onderzoeken in het kader van een poster of mondelinge presentatie te presenteren.
- Binnen de Academie Antroposofische Gezondheidszorg zijn 2 scholingen aangeboden op basis van projectresultaten.
- In symposia heeft kennisoverdracht plaats gevonden aan zorgprofessionals en onderzoekers op basis van projectresultaten.

Kenniscirculatie/valorisatie

In 2014 heeft dit lectoraat op het gebied van kennisvalorisatie gewerkt aan publicaties (zowel artikelen in vaktherapeutische bladen en in peer reviewed tijdschriften als eigen publicaties), lezingen en presentaties, symposia, nieuwsbrieven, en informatie op de website. De volgende resultaten zijn bereikt:

- Aantal publicaties: 22
- Aantal presentaties: 33
- Aantal studenten dat meewerkte in projecten: 15
- Aantal symposia: 2 internationale congressen
- Aantal nieuwsbrieven: 4

Lectoraat Geestelijke Gezondheidszorg

Lector Geestelijke Gezondheidszorg, Jaap van der Stel, wil met dit lectoraat de opleiding en kwalificaties van hbo'ers in de GGZ verbeteren. Verschillende opleidingen werken hierin samen.

Onderzoek

Het lectoraat GGZ richt zich in het bijzonder op herstel en zelfregulatie. Herstel wordt onderscheiden in vier thema's: klinisch, maatschappelijk, functioneel en persoonlijk herstel. Persoonlijk herstel wordt gezien als de 'motor' van de andere vormen van herstel. Jaarlijks doet een vijftiental studenten onderzoek bij instellingen door interviews met cliënten, ervaringsdeskundigen en hulpverleners.

De vraagstelling wordt jaarlijks geactualiseerd in overeenstemming met de visieontwikkeling van het lectoraat. In 2013 verscheen het boek *Zelfregulatie, ontwikkeling en herstel* van lector Jaap van der Stel. In dit boek, dat zich vooral richt op functioneel herstel (het bevorderen van de in het bijzonder executieve functies die zelfregulatie mogelijk maken), is voorgesteld een methodiek te ontwikkelen om aspecten van zelfregulatie door hbo-opgeleide werkers in kaart te brengen. Dit voorstel wordt thans uitgewerkt. Het leidt tot de ontwikkeling van een assessment-methodiek, de ZEEF © (Zelfregulatie en Executieve Functies) waarmee hbo-opgeleide werkers, samen met de cliënten, in het dagelijks leven aan de slag kunnen. Het prototype wordt in nauwe samenwerking met Stichting Anton Constandse ontwikkeld en getest.

Curriculumontwikkeling

De lector draagt bij aan (ontwikkeling en uitvoering van) het curriculum van de sociale opleidingen en hbo-v en de minor-ggz. De wens om deze opleidingen nauwer bij elkaar te betrekken, voor zover het de voorbereiding op de psychische gezondheidszorg betreft, blijft staan en de eerste resultaten daarvan zijn binnenkort zichtbaar via een gezamenlijke propedeuse. De voornoemde ZEEF is mede gebaseerd op de ICF, het classificatiesysteem van de WHO gericht op functies en functioneren (in plaats van ziekte). Het streven is er thans op gericht de bekendheid met de ICF een breder draagvlak te geven in de opleidingen (meerdere jaren).

Professionalisering

Vanzelfsprekend is het werk van het lectoraat erop gericht de competenties van beroepskrachten (en ervaringswerkers) te verhogen. De jaarlijkse symposia, de maandelijksse bijeenkomsten van de kenniskring waar docenten, werkers uit het veld, studenten en alumni aan deelnemen, zijn hiervoor een belangrijk platform.

Kenniscirculatie/valorisatie

Naast de hiervoor genoemde bijeenkomsten worden, in het bijzonder door de lector, geregeld inleidingen gehouden binnen maar zeker ook buiten hogeschool. En geregeld vinden artikelen hun weg in de vaktijdschriften. De lector onderhoudt tevens een goedbezochte twitter-account (@Lectoraat_GGZ) waarop dagelijks berichten worden geplaatst over recent gepubliceerd wetenschappelijk onderzoek over aspecten van de psychische gezondheidszorg, hersenen, psychische aandoeningen en aanverwante thema's.

Het lectoraat organiseerde op 21 november 2014 in samenwerking met Rivierduinen, Parnassia Groep en GGZ InGeest het symposium 'Ervaringsdeskundigheid 2.0'. Het was een symposium boordevol verhalen.

Lectoraat Sociale Innovatie en Ondernemerschap

Op 1 augustus 2014 is Suzan van der Pas gestart als lector Sociale Innovatie en Ondernemerschap. Zij richt zich op innovatieve oplossingen en implementatie van nieuwe werkwijzen in het werkveld van de welzijn- en zorgprofessional.

Onderzoek

In 2014 heeft dit lectoraat gewerkt aan verschillende onderzoeken binnen de Wmo-werkplaats Den Haag & Leiden. De Wmo-werkplaats Den Haag & Leiden is een regionaal kennisnetwerk waarin het lectoraat Sociale Innovatie en Ondernemerschap van Hogeschool Leiden, De Haagse Hogeschool, en diverse instellingen op het terrein van welzijn en zorg samenwerken aan onderzoeks- en onderwijsactiviteiten ter vernieuwing van het beroepsmatig handelen in het sociale domein. De lector is programmaleider van de Wmo-werkplaats Den Haag & Leiden. De Wmo-werkplaats heeft momenteel drie projecten, elk begeleid door docenten van Hogeschool Leiden en Haagse Hogeschool, die medio juni 2014 zijn gestart:

Duurzaam Actief Burgerschap:

- Er is een leeromgeving ontwikkeld door docent-trainers van de Hogeschool Leiden en Haagse Hogeschool, met een klankbordgroep, voor acht sociale wijkteams in de gemeente Leiden.
- Literatuuronderzoek is gedaan naar de implementatie van succesvolle methodieken rondom duurzaam actief burgerschap, samen met professionals.
- Een onderzoek is opgezet naar het implementeren van een activerende methodiek bij een groep zichzelf organiserende allochtone ouders in Leiden.

Netwerkgorg dementie.

- wee groepen HBO-V studenten waren in het kader van de minor Kwaliteit en Innovatie betrokken bij onderzoek, samen met Transmuralis, naar het inventariseren van netwerkgorg bij ouderen met dementie.
- Een student heeft een afstudeeronderzoek uitgevoerd samen met Transmuralis en de zorgorganisatie Marente naar professionals die betrokken zijn bij de zorg voor thuiswonende mensen met dementie.

Op zoek naar nieuw professional.

- Er is een Praktijklab opgezet samen met welzijnsorganisatie Stichting M00I waarbij er netwerkbijeenkomsten worden georganiseerd met professionals en studenten rondom het thema competentieontwikkeling Welzijn Nieuw Stijl. Studenten van de opleiding MWD van De Haagse Hogeschool nemen in het kader van hun stage deelgenomen aan het Praktijklab.
- Twee studenten MWD van Hogeschool Leiden zijn begonnen aan een afstudeeronderzoek rondom het thema competentieontwikkeling.

Curriculumontwikkeling

In november 2014 heeft de lector een rol gespeeld in de ontwikkeling van een Minor Smart Cities: Ouderen in de Kennissamenleving voor de Haagse Hogeschool (samen met lector Dr. Gertrud Blauwhof MBA, Lector Innoverend Ondernemen aan de Haagse Hogeschool).

In december 2014 is het thema 'Succes voor sociaal ondernemen in de regio Leiden' voor het jaarproject Honoursprogramma uitgewerkt samen met een docent-onderzoeker (toegepaste psychologie) en gepresenteerd tijdens de projectenmarkt. Twee groepen honoursstudenten zijn begonnen aan het jaarproject.

Professionalisering

In november 2014 heeft de lector een docent (Verpleegkunde) begeleid met het schrijven van een artikel over de wijkverpleegkundige in de wijk.

In november 2014 is er samen met het lectoraat Eigen Regie een werkconferentie georganiseerd rondom het thema Visie op Zorg. Hierbij participeerde docenten van de opleidingen fysiotherapie, HBO-V en kunstzinnige therapie.

In december 2014 is door de lector begeleiding gegeven aan een docent-onderzoeker (toegepaste psychologie) bij het schrijven van een aanvraag voor een promotiebeurs voor leraren (NWO).

Kenniscirculatie/valorisatie

Op 10 oktober 2014 heeft de lector samen met de lector Eigen Regie en een docent-onderzoeker Kenniskring Lectoraat Eigen Regie een workshop gepresenteerd over de samenwerking tussen wijkverpleegkundige en sociaal werkenden binnen sociale wijkteams.

Het lectoraat heeft op 13 november 2014 een conferentie Wmo-werkplaats Den Haag & Leiden georganiseerd. De lector heeft tijdens de conferentie de lopende projecten gepresenteerd van de Wmo-werkplaats Den Haag & Leiden op het gebied van sociale wijkteams, de nieuwe sociale professional en het sluiten van ketens rond dementie. De middag stond in het teken van al ontwikkelde projecten en werkwijzen die het proces in de transitie ondersteunen. In totaal hebben 120 mensen de conferentie bezocht, waarvan zowel professionals uit het werkveld, bestuurders van de gemeenten Den Haag en Leiden, als docenten en studenten van de beide hogescholen.

Overige lectoraten

Naast de profileringsgebieden sluit de hogeschool als kennispartner in Leiden en omgeving aan bij initiatieven passend bij verschillende opleidingen.

Lectoraat Talentmanagement

Het lectoraat Talentmanagement, met de lector Paul Kop, richt zich op onderzoek naar en onderwijs over het vinden, ontwikkelen en behouden van talenten. De leidende vragen hierbij zijn, in welke omgevingen komt talent het beste tot zijn recht en hoe haal je het beste uit jezelf en uit anderen. Kennis en ervaring uit de sportwereld, de kunsten en de showbusiness wordt gebruikt om talentenprogramma's uit het bedrijfsleven en de overheid te onderzoeken, te verbeteren en te vernieuwen. Binnen het Lectoraat is opbouw van kennis rond studiesucces en studiefalen in gang gezet. Veel onderzoek heeft zich toegespitst op instroom, doorstroom en uitstroom van studentencohorten. Daarbij is het programma Kies Bewust ten behoeve van het cluster Social Work & Toegepaste Psychologie verder geprofessionaliseerd onder auspiciën van Bureau Studiesucces. Andere opleidingen Verpleegkunde en Fysiotherapie hebben gebruik gemaakt van het instrumentarium van het Bureau Studiesucces.

Onderzoek

Door voort te bouwen op onderzoek uit 2011 t/m 2013 is de samenwerking met de VU verder verstevigd. Studiesucces, studiebeleving en studieloopbaanbegeleiding zijn de voornaamste aanleidingen tot onderzoek. In de notitie "Selecteren voor Hoog Studierendement" van het lectoraat Talentmanagement is een samenvatting weergegeven van 4 jaar onderzoek binnen het Hoger Onderwijs (VU en HL). De notitie omvat het onderzoeksmodel, gebaseerd op een compilatie van onderzoek naar persoonlijke en biografische factoren.

Er is naar voren gekomen dat de constructen Consciëntieusheid, Extraversie, Openheid, Uitstelgedrag, Integriteit, en met name Zelfeffectiviteit effect hebben op studiesucces. Dit zijn persoonlijkheidsaspecten die van belang zijn voor de mate van studiesucces. Daarnaast spelen de motivatie van studenten en het ontwikkelend beroepsbeeld een belangrijke rol. Door een bewuste keuze te maken hebben aankomend studenten een sterkere motivatie en een helder beeld van het toekomstige beroep, wat leidt tot een grotere kans op het succesvol doorlopen van de studie. In ieder geval het eerste studiejaar. Een derde aspect dat zeker een rol speelt is simpelweg de aanwezigheid van het traject. Door studenten het Kies Bewust-traject te laten doorlopen besluit (al dan niet bewust) zeker 20% van de ingeschreven studenten niet door te gaan met het traject.

De onderzoeken die in het kader van promotieonderzoek gedaan zijn bij de VU tonen een aantal van dezelfde onderscheidende factoren. Uit andere onderzoeken komt een aantal biografische kwesties naar voren, zoals leeftijd en geslacht en de thuissituatie.

Een greep uit de recente afstudeerprojecten onder verantwoordelijkheid van lector Paul Kop:

- Studievertraging, hoe te voorkomen.
- Voorspellende constructen voor studiesucces.
- Uitstelgedrag in het hoger beroepsonderwijs.
- Levensgebeurtenissen van doorzetters en doorbijters.
- Studieprestatie en motivatie MBO-instroom studenten.
- Onderzoek naar uitval onder eerstejaars studenten Toegepaste Psychologie.
- Motivatie en Studiesucces.
- De invloed van Groepssamenstelling.
- Psychometrisch onderzoek naar de Leidse Scan voor Studiesucces.
- Onderzoek naar studiefalen.
- Een onderzoek naar soorten motivatie en de voorspellende waarde op studiesucces.
- Beleving studenten.
- Onderzoek naar de beleving van de Hogeschool Leiden onder studenten.
- Peercoaching en andere vormen van begeleiding.

Curriculumontwikkeling

In 2014 heeft de lector een rol gespeeld bij de (vernieuwde)positionering van de minor Talentmanagement. Hierbij is het aandachtsgebied deels verschoven naar arbeids- en organisatie psychologie in het kader van de nieuw in te voeren participatiewetgeving per 1 januari 2015. In 2014 heeft de lector diverse colleges verzorgt voor studenten van de minor Talentmanagement en de inleiding op de afstudeerrichting A&O psychologie. Hierbij heeft hij de studenten richting en visie meegegeven.

Professionalisering

Het lectoraat is zo praktisch mogelijk ingericht. Veel van de opgebouwde kennis wordt gedeeld met docenten en het management. Er wordt gewerkt aan een Landelijke Werkconferentie in 2015 waar de bevindingen zoveel mogelijk gedeeld zullen worden met andere professionals en docenten van HL. Uitkomsten van de onderzoeken hebben geleid tot onder meer peercoaching, SLB gesprekken naar aanleiding van scores op de LSS.

Kenniscirculatie/valorisatie

Bureau Studiesucces voert nu al voor de 4e keer het decentrale selectie onderzoek voor eerstejaars SW&TP, Verpleegkunde en Fysiotherapie. Daarbij wordt binnen het Kies Bewust Programma, gebruik gemaakt van een screeningsinstrument, de Leidse Scan voor Studiesucces (LSS). Deze wordt in aangepaste vorm ook gebruikt bij de screening van Bedrijfskunde studenten aan de VU.

Bij Bureau Studiesucces zijn 5 mensen werkzaam. Het voornemen is om een postdoc in dienst te nemen om de onderzoeken ook de komende jaren voort te zetten. Binnen het lectoraat verschuift de aandacht ook naar andere gebieden relevant voor SW&TP. Sinds 2014 worden mensen met een LVB beperking in dienst genomen bij de HL. Er is een project gestart samen met het Lectoraat LVB, waarbij afstudeerders SW&TP aan de slag kunnen. Tijdens het 2 jaarlijkse landelijke HR Lectorscongres is een van de praktijk projecten(arbeidsinclusie) gepresenteerd en onthaald als zeer praktisch en toepasbaar.

- Arbeidsinclusie en participatiewet
 - o aanpak LVB-ers in de werksituatie
 - o benchmarkonderzoek
 - o praktische begeleiding
 - o onderzoek naar taken
- Gesloten Jeugdzorg
 - o Onderzoek naar relatie werkklimaat/leefklimaat en personeelsverloop onder pedagogisch medewerkers.

Lectoraat Onderzoeksmethoden en technieken

Lector Onderzoeksmethoden en technieken, Peter de Heus, richt zich op verbetering van onderzoek-gerelateerd onderwijs en deskundigheidsbevordering van de docenten bij Toegepaste Psychologie.

Onderzoek

Eigen onderzoek is geen onderdeel van dit lectoraat (en het universitaire onderzoek van de lector is niet hogeschool-gerelateerd). Wel zijn diverse adviezen op onderzoekstechnisch gebied gegeven aan diverse onderzoekers van de hogeschool, grotendeels uit het Kenniscentrum Jeugd. Ook is de lector voorzitter van de nieuw opgerichte onderzoekscommissie van SWTP.

Curriculumontwikkeling

In 2014 heeft dit lectoraat op het gebied van curriculumontwikkeling gewerkt aan verbetering van de eerstejaarscursus Onderzoek en Statistiek 1, die in de volledig herziene vorm voor de tweede keer gegeven werd. Dit heeft vooral tot een rendementsverbetering geleid.

Daarnaast is de nieuwe tweedejaarscursus Onderzoek en Statistiek 2 ontworpen en van start gegaan, waarin enerzijds aandacht voor het maken van vragenlijsten, anderzijds voor meer gevorderde statistiek. In het kader van deze cursus zijn de volgende vijf teksten geschreven:

- Psychometrie: de statistiek van psychologische metingen
- De t-toets
- Eenweg variantie-analyse
- Meerweg variantie-analyse
- Multipole regressie-analyse

Het is de bedoeling dat deze teksten, samen met enkele teksten die al voor de eerstejaarscursus geschreven zijn en enkele teksten die in het volgend studiejaar geschreven zullen worden, in 2016 of 2017 tot een leerboek voor statistiek in het HBO leiden.

Verder is ten behoeve van een andere tweedejaarscursus een tekst Kwalitatief onderzoek bij Toegepaste Psychologie geschreven.

Professionalisering

In het kader van ondersteuning van staf en studenten bij het doen (studenten) en begeleiden (staf) van empirisch onderzoek is een hoofdstuk over het beschrijven van resultaten geschreven (als vervolg op in eerdere jaren geschreven hoofdstukken over het schrijven van een theoretische inleiding en een methode-hoofdstuk). Na een hoofdstuk over het schrijven van conclusies en discussie bij onderzoek en enkele jaren proefdraaien moet ook dit een boekje worden.

Kenniscirculatie/valorisatie

Kenniscirculatie/valorisatie is geen onderdeel van dit lectoraat zonder eigen onderzoek.

Lectoraat PR en Social Media

Sinds 2011 is Piet Hein Coebergh verbonden aan Hogeschool Leiden als docent communicatie en lid van de kenniskring Management & Bedrijf naast zijn werk als partner in een PR-bureau. Sinds 2012 is hij vanuit de opleiding communicatie ook werkzaam lector PR en Social Media. Hij zet zich in voor verrijking van het curriculum, kennisvalorisatie en profilering van de opleidingen in het cluster, in het bijzonder de opleiding communicatie.

Onderzoek

In 2014 heeft lector Piet Hein Coebergh voor de derde achtereenvolgende maal het Jaarverslagenonderzoek ter ondersteuning van de FD-Henri Sijthoffprijs gepubliceerd, hetgeen leidde tot aandacht in o.a. het Financieel Dagblad. Met docent methoden & technieken Martien Schriemer ontwikkelde en realiseerde de lector een onderzoek naar de werkgelegenheid van alumni van de opleiding Communicatie. Analyse van hun social media profielen leverde een bijna maximale respons en een opwekkend resultaat: 90% van de alumni van de opleiding Communicatie van Hogeschool Leiden heeft binnen 2 jaar afstuderen een baan op HBO-niveau. Het rapport is na te lezen op de website van Hogeschool Leiden.

Curriculumontwikkeling

De lector ontwikkelt, ook als docent Communicatie, lesmateriaal binnen de opleiding Communicatie en de opleiding Commerciële Economie. Dit gebeurde o.a. voor de modules Nieuwe Media & Social Media, Consumentengedrag, Marketingcommunicatie, Merkpositionering, Strategisch Communicatiemanagement en de nieuwe Minor PR & Social Media. Als lid van de beroepenveldcommissie van de opleiding Communicatie heeft hij met emeritus professor Betteke van Ruler een reeks masterclasses voor het docententeam Communicatie gerealiseerd.

Professionalisering

Met de kenniskring Management & Bedrijf (M&B) is, in samenwerking met professor Fons Trompenaars (Vrije Universiteit) in 2014 het boek "100+ Management Models: How to understand and apply the world's most powerful business tools" gepubliceerd (Infinite Ideas, Oxford / McGrawHill, New York, ook als e-book verkrijgbaar via Amazon.co.uk). Dit boek is geschikt voor het hoger onderwijs en voor professionals. De bundel identificeert en waardeert de bedrijfskundige theorieën die voor de opleidingen in het cluster M&B het meest relevant zijn voor studenten, docenten en het beroepenveld.

Deze theorieën vormen de basis voor diverse onderwijsmodules in het cluster en worden toegepast via onderzoeksopdrachten, 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 scripties vindt sinds van 2013 in toenemende mate plaats via de (publiek toegankelijke) HBO-kennisbank. Docenten verrijken de modellen uit het boek via de (interne) Electronische LeerOmgeving. Voor elk van de acht thema's van het boek ontwikkelde de kenniskring een professionele kennisclip ten behoeve van blended learning.

Kenniscirculatie/valorisatie

Publiciteit van en over het werk van lector Coebergh verscheen afgelopen jaar in managementboek.nl, communicatieonline.nl, Tijdschrift Controlling, cipr.co.uk, het Financieele Dagblad en Communicatie Magazine. Coebergh maakte deel uit dan de jury die namens Uitgeverij Adfagroep de prijs voor het beste communicatieboek van 2014 uitreikte.

De lector heeft ook in 2014 buiten zijn reguliere lesprogramma diverse gastcolleges en workshops verzorgd, waaronder in personeelsconferentie, de Leidse Nacht van Kunst & Kennis en het C&F Symposium "Trends in corporate reporting". Tijdens het Symposium Duurzaam Samenwerken, georganiseerd met de kenniskring M&B, gaf hij zijn Lectorale Rede: "Hoe communiceer je strategie – Lessen uit de jaarverslaggeving".

Voor uitgeverij Noordhoff werkte hij aan het handboek "De communicatieprofessional – Een inleiding tot theorie en praktijk van het beroepenveld" dat in de zomer van 2015 verschijnt.

Kenniskring Management & Bedrijf

Het doel van de Kenniskring Management en Bedrijf (M&B) is het valoriseren van kennis ten behoeve van het werkveld. Dit door theorieën te toetsen aan de beroepspraktijk van de opleidingen verbonden aan het Cluster Management en Bedrijf. De Kenniskring Management en Bedrijf bestond in 2014 uit: Peter Hennevanger (Commerciële Economie, facilitator), Piet Hein Coebergh (Communicatie), Jacqueline van Oijen (Management in de zorg), Marisol Croes (HRM), Yasmin Alhafaji en later Gerdo Kuiper (HBO Recht / SJD). De leden van de Kenniskring faciliteren en ondersteunen de docenten en studenten van de opleidingen bij het opzetten en uitvoeren van onderzoek en het delen van de onderzoeksresultaten zowel met het beroepenveld als binnen het onderwijs.

Onderzoek

In september 2014 is het modellenboek: 100+ Management Models, How to understand and apply the world's most powerful business tools verschenen. Dit is een gezamenlijke uitgave van de Kenniskring M&B en Trompenaars Hampden-Turner Consulting. In dit boek zijn honderd managementmodellen, ingedeeld in acht thema's, beschreven, becommentarieerd en in verband gebracht. Per model is in een praktisch overzicht aangegeven hoe en wanneer dit model kan worden toegepast. Verder zijn per model verwijzingen gemaakt naar de originele literatuur en relevante wetenschappelijke publicaties die de basis vormen voor het theoretisch kader van ieder onderzoek. Het modellenboek vormt de leidraad voor docenten en studenten van de opleidingen Communicatie, CE, Management in de Zorg en HRM bij hun praktijkgerichte onderzoek.

Curriculumontwikkeling

Onder leiding van de Kenniskring M&B is in oktober 2014 het jaarlijkse symposium Duurzaam Samenwerken georganiseerd. Het symposium biedt een platform aan studenten, docenten, alumni en vertegenwoordigers uit het beroepenveld om kennis met elkaar te delen en te netwerken. Tijdens het afgelopen symposium gaf Fons Trompenaars een lezing over culturele dilemma's in de 21ste eeuw en hield lector PR en Social Media Piet Hein Coebergh zijn lectorale rede.

Ook werd een groot aantal workshops verzorgd over resultaten van projecten en onderzoeken van studenten in samenwerking met het beroepenveld van het cluster M&B. Het symposium van 2014 is bezocht door zo'n 150 belangstellenden.

Voortvloeiend uit het modellenboek en de werkwijze van de Kenniskring en het cluster M&B is het cluster gestart met het HL Teamrol Expertise Centre. Dit expertisecentrum richt zich op de valorisatie van kennis op het gebied van diversiteit binnen teams. Het is onder andere gebaseerd op het teamrolmodel van Belbin (model 27 in 100+ Management Models). In samenwerking met vertegenwoordigers van Belbin NL en Belbin UK is het boek 'Samenwerken in projecten' verschenen en een bijbehorende kennisclip ontwikkeld voor het gebruik van Belbin binnen het hbo. Het expertisecentrum ontwikkelt onderwijsmateriaal, verzorgt trainingen voor professionals en docenten, zowel binnen als buiten de Hogeschool Leiden.

Professionalisering

Binnen de elektronische leeromgeving (ELO) is door de Kenniskring een structuur ontwikkeld aan de hand van het modellenboek 100+ Management Models. Per model is een omgeving beschikbaar waarin docenten en studenten onderzoeksresultaten, relevante weblinks, artikelen, lesmateriaal, weblectures et cetera met elkaar kunnen delen. De afdeling recht heeft zich meer gericht op de kort-cyclische juridische thema's, vanwege de dynamische aard van het recht. Zij richt zich met name op de vraagstukken die uit het werkveld komen van opdrachtgevers zoals, rechtbanken, advocatenkantoren en gemeenten. Tevens is er nu sprake van een eenduidig beleid ten aanzien van de valorisatiemogelijkheden binnen de juridische opleidingen.

In 2014 is het leer-werkbedrijf van het cluster M&B 'Team Challenge' gestart. In het leerwerkbedrijf werken teams van studenten van verschillende opleidingen van het cluster M&B aan onderzoeken en projecten. Zij krijgen daarvoor opdrachten vanuit het werkveld. Binnen Team Challenge wordt nauw samengewerkt met diverse partners zoals Area071 voor startende ondernemers, Leiden Bio Science Park en Generade; Centre of Expertise voor genomics in Leiden. Uit de verschillende onderzoeksvragen zijn er drie pilots uitgezocht, waarvoor de teams nu worden geformeerd.

Kenniscirculatie/valorisatie

Het cluster M&B stimuleert de verspreiding van kennis en onderzoeksresultaten, met name afstudeerscripties, via de HBO Kennisbank. Dit is een digitale databank waarin scripties en onderzoeksresultaten kunnen worden gepubliceerd en geraadpleegd. In 2014 zijn bij wijze van pilot zo'n veertig scripties van de opleidingen Management in de Zorg, Communicatie en Commerciële Economie en Recht via de HBO kennisbank gepubliceerd. Verdere implementatie vindt plaats in 2015.

Bij het modellenboek 100+ Management Models zijn voor de acht thema's kennisclips ontwikkeld in samenwerking met vertegenwoordigers vanuit de beroepspraktijk en wetenschap die als ambassadeur kunnen worden beschouwd van het desbetreffende thema. Eind 2013 was al een algemene clip over het boek ontwikkeld. De clips zijn te vinden op de webpagina van de kenniskring en op You Tube kanaal "100+ Management Models".

Lectoraat Virtuality Driven learning

Lector Virtuality Driven Learning, Hans Stavleu, 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. Ontwerpend, verkennend en spelend leren worden ingezet om samenwerkend leren met ICT vorm te geven waarin actieve en collectieve participatie essentieel is. In het laatste kwartaal van 2014 is het lectoraat voornamelijk actief geweest op het terrein van internationale kennisontwikkeling en is een proef gestart met twee Polytechnics uit Singapore. Hiermee is ook een start gemaakt met de verandering van het lectoraat naar het werkterrein City Based Learning.

Het lectoraat wordt bemenst door studenten uit het Honours programma van Hogeschool Leiden. In 2014 zijn twee Honours docenten aan de kenniskring toegevoegd.

Onderzoek

Dit lectoraat heeft in 2014 gewerkt aan onderzoek en ontwikkeling van het instrument "de omgekeerde speurtocht". Met dit instrument wordt op speelse wijze de nieuwsgierigheid en beeldvorming gestimuleerd van studenten en medewerkers en management van organisaties. De omgekeerde speurtocht laat mensen in de praktijk ervaren welke problematieken er (voornamelijk in de stad) plaatsvinden en welke oplossingsrichtingen er nodig zijn om deze aan te pakken. Dit instrument, waar vragen stellen belangrijker is dan direct antwoorden te hebben, is in 2014 met succes toegepast binnen het Honours programma en binnen enkele externe organisaties. Daarnaast is in 2014 door het lectoraat "het 21ste verhaal" ontwikkeld. Op basis van de combinatie toekomstverkenning en sociale contexten is een gegamificeerde toepassing ontwikkeld waarmee docenten, studenten en vertegenwoordigers van organisaties verhalen kunnen ontwikkelen die zich in de toekomst afspelen en waarin maatschappelijke vraagstukken centraal staan. 21ste eeuw vaardigheden maken deel uit van dit gereedschap. Het doel van het spelinstrument is om op basis van een ontwikkeld verhaal de reflectie te doen op de eigen ontwikkeling, op de ontwikkeling van het curriculum en/of op de producten, diensten of dienstverlening die een organisatie biedt.

Curriculumontwikkeling

In 2014 heeft het lectoraat mede invulling gegeven aan het curriculum van het Honours programma. In deze curriculumontwikkeling stond “wereldproblematiek” centraal. Er zijn onder andere colleges geprogrammeerd en uitgevoerd op de terreinen “complexiteit”, “schaarse grondstoffen” en “waterproblematiek”. Daarnaast hebben alle studenten van het Honours programma een project uitgevoerd op het terrein van complexe vraagstukken en hebben ze een televisieprogramma gemaakt waarin negen verschillende vraagstukken aan de orde zijn gekomen.

Professionalisering

In het begin van 2014 heeft dit lectoraat een studiereis ontwikkeld naar Singapore om aldaar inspiratie op te doen naar verbetering van het Honours programma. De studiereis is door vier personen gedaan: een Honours docent, een Honours talent-coach, de coördinator van het Honours programma en de lector. Na deze studiereis is de talent-coach onderdeel van het lectoraat geworden. Samen met de lector heeft deze talent-coach een pilot-samenwerking opgezet met twee onderwijsinstellingen in Singapore. Gezamenlijk hebben zij gewerkt aan de opzet en uitwerking van deze samenwerking waarin een nieuwe vorm van onderwijs is ontwikkeld en uitgevoerd. De daadwerkelijke pilot-samenwerking is gepland voor het eerste halfjaar van 2015, waarna samen met studenten van het Honours programma de duurzame samenwerking met onderwijsinstellingen in Singapore wordt vormgegeven.

Kenniscirculatie/valorisatie

Het nieuwe instrument “de omgekeerde speurtocht” is met succes toegepast binnen enkele externe organisaties. Daarnaast is “het 21ste verhaal” binnen verschillende onderwijs settings gebruikt. Ook is het gebruikt voor visieontwikkeling van gemeentelijke dienstverlening in Nederland.

8. UITSTEKENDE CAMPUS VOOR LEREN EN WERKEN

Om kwalitatief goed onderwijs en toegepast onderzoek te verzorgen, is een goede en veilige leer- en werkomgeving nodig. Daarbij hoort een efficiënte dienstverlening aan de student, docent, medewerker en onderwijsorganisatie.

Voor de student

Studentendecanaat

Bij het studentendecanaat van Hogeschool Leiden staat het belang van de student voorop. Het is toegankelijk voor (aankomende) studenten, docenten en andere betrokkenen op het gebied van wet- en regelgeving, studiefinanciering, studeren met een functiebeperking, studiekeuze, topsport en studievaardigheden.

In studiejaar 2013/2014 heeft het decanaat 1.430 studenten gesproken, dat is 16% van het totale aantal ingeschreven studenten. Met een aantal van hen zijn meerdere gesprekken gevoerd, waardoor er in totaal 1.777 gesprekken met studenten zijn gevoerd; vorig jaar lag dit aantal op 1.211. Het totaal aantal contacten van het decanaat met studenten is ook dit jaar gestegen, van 1.308 naar 2.642.

De meeste contacten in studiejaar 2013/2014 betroffen het studeren met een functiebeperking: 46%. Dit wordt gevolgd door contact met het decanaat over de studie (22%) en persoonlijke omstandigheden (15%). Overige contacten betroffen vragen over: financiën (11%), topsport (2%) en wet- en regelgeving (2%). Van 2% van de contacten is het onderwerp niet bekend.

Studeren met een functiebeperking

Hogeschool Leiden gaat uit van de talenten van alle studenten, vanzelfsprekend geldt dit ook voor studenten met een functiebeperking. In 2014 heeft 9% van de studenten zich gemeld omdat zij met een functiebeperking problemen ondervinden met studeren (248 intakegesprekken). Het onderwerp dyslexie wordt verreweg het meest besproken (43%), gevolgd door chronische ziekte (17%) en ADHD/ADD (14%). Ook psychische belemmeringen nemen een flink aandeel in. Het aantal geregistreerde contacten rond dyslexie is meer dan verdubbeld ten opzichte van het vorige jaar. Dit komt deels door een andere en meer volledige manier van registreren, deels doordat studenten met dyslexie het decanaat steeds beter weten te vinden. De resultaten van de studenttevredenheidsenquête over 2013/2014 laten een positieve ontwikkeling zien in de tevredenheid over studeren met een functiebeperking. De score van Hogeschool Leiden is 6,3 (ten opzichte van een score van 5,9 in het jaar 2012/2013).

Profileringsfonds

Studenten van Hogeschool Leiden kunnen aanspraak maken op het profileringsfonds van Hogeschool Leiden op grond van de regeling Financiële Ondersteuning Studenten (FOS). Deze regeling biedt studenten die een externe bestuursfunctie hebben bij een erkende studievereniging of studentenvereniging of die lid zijn van de Studentenraad of van een opleidingscommissie een tegemoetkoming voor hun activiteiten. Ook studenten die topsport beoefenen, kunnen 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 2014
Bestuursbeurzen, OC, SR en studievereniging	23	€ 51.028
Topsport	3	€ 1.419
Speciale activiteiten t.b.v. HL	2	€ 4.127
Overmacht, incl. functiebeperking	20	€ 78.656
Totaal	48	€ 135.230

In studiejaar 2013/2014 is de spectaculaire toename van het aantal FOS-aanvragen van studiejaar 2012/2013 gestabiliseerd: ook in studiejaar 2013/2014 zijn 48 aanvragen ingediend. Het gemiddeld aantal maanden per aanvraag steeg iets en het daarmee gemoeid gaande totaalbedrag nam aanzienlijk toe met € 37.904,- naar € 135.230,-.

Er bestaat een grotere diversiteit in de redenen van FOS-aanvragen. Opvallend is het grote aandeel beursaanvragen voor bestuursfuncties (9), opleidingscommissies en Studentenraad (11) en studieverenigingen (3) waarmee een totaalbedrag van € 51.028,- is gemoeid.

Ook het totaalbedrag van de aangevraagde beurzen in het kader van overmacht is hoger dan vorig collegejaar. Dit wordt veroorzaakt door enkele ongebruikelijk hoge toelagen. Deze studenten hadden recht op zowel uitwonende als aanvullende beurs en de één-ouder-toeslag.

In studiejaar 2013/2014 deed 0,54% van het totale aantal studenten een beroep op de FOS-regeling. Dit is een toename met 0,36% ten opzichte van het jaar ervoor, die grotendeels toe te schrijven is aan de uitbreiding van de FOS-regeling met de voorzieningen voor interne bestuursfuncties.

EL CID week

In 2014 organiseerden Hogeschool Leiden en Universiteit Leiden van 11 t/m 15 augustus 2014 voor het eerst samen de EL-CID week voor eerstejaarsstudenten. Hierdoor is het voor de studentenverenigingen in Leiden gemakkelijker om ook hbo-studenten te werven. De samenwerking is uitstekend verlopen en besloten is om dit voortaan jaarlijks te doen.

Loket Rechtsbescherming

Bij het Loket Rechtsbescherming kunnen studenten bezwaren, beroepen en klachten indienen. De Geschillenadviescommissie neemt bezwaarschriften in behandeling, beroepschriften worden door het College van Beroep voor de Examens behandeld. Klachten over een werkwijze binnen de hogeschool worden afgehandeld door het College van Bestuur.

In 2014 zijn er 59 beroepschriften binnengekomen bij het Loket Rechtsbescherming en ter afhandeling doorgestuurd naar het College van Beroep voor de Examens. Daarnaast zijn er 36 bezwaarschriften in behandeling genomen door de Geschillenadviescommissie. Bij het College van Beroep voor de Examens gingen de meeste zaken over het Bindend Studietoeladingsbesluit en bij de Geschillenadviescommissie over het verschuldigde collegegeld en blokkade herinschrijving.

Tevens hebben 4 studenten het College van Bestuur verzocht om een voorziening voor het instellingscollegegeld en zijn 5 klachtbrieven ter afhandeling doorgestuurd naar het College van Bestuur. Tegen 2 uitspraken van het College van Beroep voor de Examens en 2 uitspraken van de Geschillenadviescommissie is beroep aangetekend bij het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs (CBHO).

Digitale campus

In 2014 stond digitalisering van het onderwijs op de agenda van Hogeschool Leiden. Verschillende clusters hebben Blended Learning concreet vormgegeven in de onderwijspraktijk. Colleges zijn opgenomen in de vorm van weblectures en allerlei andere videotoeepassingen zijn gehanteerd, van het produceren van korte kennisclips tot het inleveren en beoordelen van video-opnamen die studenten in de beroepspraktijk hebben opgenomen. Naast video is er ook geëxperimenteerd met andere toepassingen, om colleges interactiever te maken. Verder is Lync als chat en videoconferentie geïntroduceerd.

Om voor het onderwijs een breed pallet aan digitale functionaliteiten te bieden, is binnen de clusters gewerkt aan de concretisering van ICT & Onderwijs en zijn diverse netwerken op dit gebied actief. Er is vanuit het onderwijs een Evaluatie App ontwikkeld en uitgerold. Deze app maakt het voor de student mogelijk via zijn smartphone de "lessen" te evalueren. Niet alleen aan het einde van een periode, maar ook een tussentijdse evaluatie wordt ingezet. De docent kan direct op deze input reageren. In 2014 is ook actief meegewerkt aan de ontwikkeling van de onderwijsapplicatie Feedbackfruits. Deze applicatie is in E-merge9 verband ontwikkeld en maakt het voor docenten en studenten mogelijk om onderling digitaal informatie (documenten en video) uit te wisselen en daar ook digitaal op te reageren. De docenten werden op de werkvloer ondersteund door een special team: professionalisering op de werkvloer. Een team dat de docent helpt te leren experimenteren met nieuwe software en devices.

Tevens is gewerkt aan de optimalisatie van de logistieke en administratieve processen. Er is een project uitgevoerd om de taaktoebedeling als onderdeel van het roosterproces te optimaliseren. Het project "digitalisering en archivering" is gestart.

Deze projecten grijpen in op de achterkant van de digitale omgeving. Veel zichtbaarder aan de voorkant is de nieuwe website www.hsleiden.nl die in 2014 gebouwd werd.

Mediacentrum

In 2014 is de in 2013 gestarte pilot om afstudeerscripties van studenten en publicaties van medewerkers van Hogeschool Leiden publiek beschikbaar te stellen, succesvol afgerond. Inmiddels zijn bijna 50 afstudeerscripties van het cluster M&B als 'open access'-document beschikbaar via de HBO-Kennisbank. Het Mediacentrum is het overleg met andere opleidingen gestart om het aantal opgenomen scripties verder toe te laten nemen.

Met de upgradering van de stilteruimten in het Mediacentrum is de verhuizing van het Mediacentrum naar de tweede verdieping in 2014 voltooid. Tevens is de boeken- en dvd-collectie van de Muziek en Dans Academie uit Den Haag opgenomen in de Mediacentrumcollectie. Dit als gevolg van de fusie van deze academie en Hogeschool Leiden.

Voor de docent, medewerker en onderwijsorganisatie

Onderwijsondersteuning

Ondersteuning Examencommissies

In 2014 lag de nadruk van de ondersteuning van de Examencommissies vooral op het streven naar uniformiteit en overdraagbaarheid van werkzaamheden. Ter ondersteuning hiervan en ter verbetering van de administratieve processen is het Examencommissie Informatie Systeem ontwikkeld en bij alle examencommissies geïmplementeerd. Alle studentverzoeken aan de examencommissies worden hierin geregistreerd, en leiden via dossiervorming, agenda, verslag, acties en besluit naar verzending en vastlegging van de besluitvorming.

Ook is een nieuwe uniforme procedure en planning m.b.t. afgifte van getuigschriften opgesteld en uitgevoerd. Evaluatie hiervan heeft ook geleid tot een aangepaste en vereenvoudigde versie waardoor het proces nauwkeurig maar efficiënter kan verlopen.

De personele bezetting heeft in 2014 veel aandacht gehad. Het team had te maken met het inwerken van diverse nieuwe collega's, o.a. vanwege vervanging van langdurig zieken. Deze nieuwe ondersteuners hebben in 2014 een cursus WHW gedaan, verzorgd door het Centrum Management en Bedrijf. Daarnaast is voor alle ondersteuners een cursus Osiris 6 georganiseerd en is een start gemaakt met een training teamsamenwerking.

Toetsondersteuning

In 2014 is bij het team Toetsondersteuning een kwaliteitsslag gemaakt naar meer uniformering waardoor werkzaamheden overdraagbaar zijn. Na elke toetsperiode worden werkzaamheden geëvalueerd. Hierbij vindt ook een evaluatie van de surveillanten plaats, in samenwerking met het uitzendbureau dat de surveillanten levert. In het kader van de PDCA-cyclus participeert het team Toetsondersteuning tevens in het voorzieningenteam voor studeren met een functiebeperking. Het team Toetsondersteuning is gestart met een training teamsamenwerking.

Team Roosteren

Bij het team Roosteren zijn in 2014 de eerste stappen gezet naar werken met roosterregisseurs. Vanuit de roosterkaders is het proces rondom de planning van onderwijsactiviteiten, toetsen, evenementen en buitenlocaties aangescherpt, inclusief de communicatie daaromheen. Uit de in 2014 ingevoerde periodieke evaluatiegesprekken met het onderwijs is gebleken dat beleidsregels van het roosterproces niet altijd duidelijk zijn en niet altijd worden nageleefd door alle partijen. Om die reden is op initiatief van het team Roosteren een traject ingezet om te komen tot een breed in de gehele organisatie gedragen Handboek Roosterproces dat leidend is voor studiejaar 2015-2016.

In 2014 is, na een pilot met vijf opleidingen, het besluit genomen dat alle opleidingen gebruik gaan maken van dezelfde taaktoebedelingstool. De roosterinformatie uit deze taaktoebedelingstool maakt dat er uniforme roosterbare informatie beschikbaar komt, zodat er een kwaliteitsslag in de roosters gemaakt kan worden.

.....
². Zie Hoofdstuk 6 Talent voor Talent (Sociaal Jaarverslag 2014) voor meer details.

Informatiemanagement

De afdeling Informatiemanagement heeft in 2014 gewerkt aan de professionalisering met als doel optimale inzet van in de organisatie verspreide kennis. De afdeling participeerde daartoe actief in interdisciplinaire teams op het gebied van informatiebeveiliging, identity & accessmanagement, architectuur en sourcing.

De afdeling Informatiemanagement heeft verschillende grote en kleine projecten uitgevoerd of daar een adviserende rol in gehad. Te denken valt aan het project archivering/informatiehuishouding, de nieuwe website voor Hogeschool Leiden, de HBO Kennisbank, de implementatie van de nieuwe inlevertool in samenwerking met de Mediacentrum en een interne audit informatiebeveiliging. Daarnaast is geadviseerd over ICTO-support, BYOD en Big Data en digitaal toetsen. De afdeling heeft met workshops actief bijgedragen aan de vorming van de visie en missie van de Mediacentrum. Verder heeft de afdeling Informatiemanagement geparticipeerd in de Special Interest Groups (SIGs) DLWO en Onderwijslogistiek van SURF en in het Architectenberaad dat de Hoger Onderwijs referentie Architectuur (HORA) beheert.

Informatie- en communicatietechnologie (ICT)

In 2014 stond voor de afdeling ICT het bieden van een omgeving die het onderwijs en de ondersteunende processen optimaal ondersteunt centraal. De nadruk is gelegd op nieuwe mogelijkheden voor de verschillende betrokkenen met als uitgangspunt dat de gebruikers zoveel mogelijk zelf de regie voeren over hun omgeving.

Een mooie stap naar die zelfredzaamheid was de uitrol van de EvaApp in 2014. Gebruikers kunnen op eigen initiatief op zoek gaan naar digitale middelen die hen helpen het onderwijs- en leerproces beter vorm te geven. Deze applicatie is ontwikkeld binnen het cluster Techniek en zonder problemen eenvoudig te gebruiken door alle studenten en docenten van andere opleidingen. Door de verdere uitrol van Office 365 met Lync en Onedrive heeft de afdeling ICT in 2014 verdere stappen gezet naar een ultieme omgeving voor 'Samenwerken zonder grenzen'.

Naast het vergroten van zelfredzaamheid was ook duurzaamheid een belangrijk aandachtspunt. Daartoe is in 2014 de server-hardware vervangen voor nieuwe energiezuiniger apparatuur. Tevens is de efficiëntie van de afdeling ICT verhoogd door de uitrol van Windows werkplekken voor studenten en docenten. Daardoor beheert ICT nu nog maar één infrastructuur.

Marketing en communicatie (M&C)

De afdeling M&C heeft zich in 2014 geheroriënteerd op haar taken en verantwoordelijkheden. Dit heeft geresulteerd in de start van een professionaliseringstraject door middel van inventarisatie van lopende projecten en verbeterpunten. Met als uitkomst 7 projecten ter professionalisering: 1 Internal branding afdeling en team; 2 Interne communicatie; 3. Externe communicatie; 4 Pers/pr beleid; 5 Alumni beleid; 6 Online Marketing; 7 CRM. Deze 7 projecten moeten uitmonden in een strategische herijking in 2015.

In 2014 is tevens een nieuwe website voor Hogeschool Leiden in ontwikkeling genomen. De vorige was verouderd en voldeed niet meer aan de huidige maatstaven. De lancering van de nieuwe website is gepland in 2015.

Facilitair Bedrijf**Huisvesting**

In april 2014 zijn de antroposofische opleidingen Docent Dans/Euritmie en Docent Muziek verhuisd van Den Haag naar Leiden. Gezien het specifieke karakter van deze opleidingen heeft er een interne verbouwing plaatsgevonden in het hoofdgebouw van Hogeschool Leiden: er is ca. 460 m² duurzaam beschikbaar gemaakt voor specifieke onderwijsruimten (o.a. muziek-, dans- en voorstellingsruimten).

Verder is ca. 700 m² verbouwd tot elf algemene onderwijsruimten, waarbij in enkele ruimten flexibele bouw (schuifwanden) is toegepast. In het kader van duurzaamheid zijn LED-verlichting, bewegingsmelders, CO₂ gestuurde ventilatie en warmte terugwinning toegepast. Dit is conform het principe "frisse scholen, klasse A".

Inkoop- en aanbesteding

In 2014 is het Inkoop- en aanbestedingsbeleid 2013/2014 geëvalueerd met als resultaat een vastgesteld Inkoop- en aanbestedingsbeleid 2014/2015. In verband met de invoering van de Aanbestedingswet 2012 zijn de inkoopvoorwaarden voor diensten, leveringen en aanvullende voorwaarden voor ICT in 2014 herzien. Deze documenten zijn geregistreerd bij de Kamer van Koophandel.

In het kader van professionalisering (kennisoverdracht en efficiënt werken) zijn ontwikkeld een toolkit met standaarddocumenten voor alle aanbestedingen, een inkoop-handboek en templates voor de diverse soorten aanbestedingen in de aanbestedingstool inkoop (Negometrix).

In 2014 zijn de volgende Aanbestedingstrajecten afgerond:

Europese aanbestedingen

- computer hardware ICT
- een marktconsultatie, als voorbereiding op de aanbesteding Digitaal Werken & Archiveren

Meervoudig onderhandse aanbestedingen

- medische inventaris voor cluster Zorg
- aanpassen hoofdentree
- bedrijfshulpverlening
- server hardware
- schilderwerk G-vleugel
- koelleidingen D-vleugel
- VSR schoonmaakcontrole
- audiovisuele middelen A1
- taaktoebedelingssysteem (TTS)
- kopieer-printpapier

Afgeronde nationale aanbestedingen

- glasbewassing
- back-up voorziening

Enkelvoudige onderhandse aanbestedingen

Bij deze aanbestedingen is gebruik gemaakt van de regel 'comply or explain', zoals opgenomen in de Gids Proportionaliteit.

Een motivatieformulier borgt dit proces.

- Lockers
- Beveiliging
- Kleine audiovisuele middelen

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

- drie senior ICT adviseurs
- twee senior ICT systeembeheerders
- twee projectleiders Informatiemanagement
- één senior projectleider

Duurzaamheid

Duurzame Bedrijfsvoering

Facilitair Bedrijf van Hogeschool Leiden heeft zich ook in 2014 ingezet om de hogeschool verder te verduurzamen. De inkoop van elektriciteit van de hoofdlocatie is voor 100% afkomstig van windenergie uit Nederland. Deze elektriciteit wordt voor 96,6% klimaatneutraal opgewekt. Hierdoor is ruim 1100 ton CO₂ uitstoot vermeden. Dit is bijna 30% van de totale klimaatvoetafdruk van de hogeschool.

De eigen opwekking van duurzame energie met de warmte-koude-opslag installatie (WKO) is in 2014 verder verbeterd. Dit heeft het mogelijk gemaakt om het warmste bouwdeel van de hogeschool (D-vleugel) vanuit de WKO 's zomers duurzaam te koelen. Dit heeft de klimatologische omstandigheden in dit bouwdeel aanzienlijk verbeterd.

Op diverse locaties binnen het hoofdgebouw is LED-verlichting geplaatst. Daar deze lampen een grotere lichtopbrengst hebben dan de bestaande verlichting worden minder armaturen teruggeplaatst. Dit levert op een aantal plaatsen een energiereductie van 50% op.

In 2014 is de succesvolle actie Band op Spanning voor het derde achtereenvolgende jaar ingezet om een deel van de CO₂-uitstoot ten gevolge van woon-werkverkeer met de auto te verminderen alsook de uitstoot van fijnstof. Ten opzichte van 2013 is een aanzienlijke verbetering te zien in het aantal banden met onderspanning.

In 2014 is de klimaatvoetafdruk voor de vierde achtereenvolgende keer verminderd. Waarden die hieraan ten grondslag liggen zijn de uitstootgegevens van o.a. energieverbruik, waterverbruik, afvalproductie waaronder papierverbruik en mobiliteit (woon-werkverkeer en dienstreizen).

De vermindering is o.a. toe te schrijven aan verdere energiebesparende maatregelen en een reductie in het verbruik van stadswarmte. Dit laatste is te danken aan een optimalisatie van de duurzame energieopwekking vanuit de warmte-koude opslaginstallatie (WKO). Ten opzichte van vorig jaar is de CO₂-uitstoot met bijna 100 ton gedaald naar 2.845 ton.

In onderstaand overzicht zijn de ontwikkelingen te zien van diverse milieuaspecten vanaf 2011.

Milieuaspect	2011	2012	2013	2014
Verbruik elektriciteit per student + Fte in kWh	325,0	290,3	267,2	260,4
Verbruik stadswarmte per student + Fte in GJ	0,611	0,674	0,732	0,573
Verbruik drinkwater per student + Fte in m ³	1,192	1,173	1,182	1,256
Afval totaal per student + Fte in kg	11,18	13,11	12,14	13,61
Papierafval totaal in kg	109,186	42.015	34.470	31.615
Papierverbruik totaal in kg	109,196	42.435	35.554	32.027
Klimaat voetafdruk totaal in ton CO ₂ -uitstoot	3.115,90	2.975,00	2.943,50	2.845,65
Klimaatvoetafdruk per student + Fte in ton CO ₂ -uitstoot	0,344	0,327	0,304	0,270

Sustainabul

In 2014 nam Hogeschool Leiden voor de tweede keer deel aan de Sustainabul, de ranglijst die meet in welke mate instellingen voor hoger onderwijs er in slagen om duurzaamheid te integreren in onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering en hoe de instelling tegen duurzaamheid aankijkt. Hogeschool Leiden ontving in 2014 een Zilveren Sustainabul, als 7e instelling van de 24 (ten opzicht van een bronzen Sustainabul in 2013, als 14e instelling van 26). Hogeschool Leiden scoorde met name goed op de onderdelen integrale benadering (1e plaats) en onderwijs (4e plaats). Qua bedrijfsvoering presteert Hogeschool Leiden al jaren goed, waardoor de groei in resultaten minder spectaculair was dan in de jaren ervoor.

9. 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. Daarbij zijn de statuten en Branchecode Goed Bestuur leidend. Het jaarverslag voldoet aan de Branchecode Goed Bestuur. De statuten en relevante reglementen zijn op de website van Hogeschool Leiden gepubliceerd.

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.

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 eenmaal 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 2014

De Raad van Toezicht bestaat uit acht leden: de heer drs. S.J. van Driel (voorzitter), mevrouw drs. I. Rutgers (vicevoorzitter), mevrouw C. Langelaar, mevrouw mr. J.G.J.M. de Zwaan, de heer mr. F.A.M. van den Heuvel, mevrouw prof. dr. J.H.M. Schonk, mevrouw drs. M. Dunnewijk en de heer drs. A.J. Boekestijn.

Commissies van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht van Hogeschool Leiden werkt met drie commissies. Deze commissies spreken onderwerpen inhoudelijk voor, 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 Onderwijs

De Commissie Onderwijs heeft een voorbereidende taak met betrekking tot de strategie van Hogeschool Leiden. Die strategie 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 2014 uit vier leden: mevrouw mr. J.G.J.M. de Zwaan (voorzitter), mevrouw prof. dr. J.H.M. Schonk, mevrouw drs. M. Dunnewijk en de heer drs. A.J. Boekestijn.

De Commissie Onderwijs heeft in 2014 vijf keer vergaderd. Bij deze vergaderingen waren het College van Bestuur en de bestuurssecretaris aanwezig. De voorzitter van de Commissie Onderwijs heeft telkens in een vergadering van de voltallige Raad van Toezicht verslag gedaan van het besprokene in de commissievergadering.

In 2014 is het concept van het jaarverslag over 2013 de Commissie Onderwijs besproken. De Commissie heeft positief geadviseerd aan de Raad van Toezicht over het jaarverslag.

Voorts zijn in 2014 de volgende onderwerpen besproken in de Commissie Onderwijs: kwaliteitszorg, instroommanagement en stabilisering van het aantal studenten, HRM-beleid met bijbehorende instrumentarium, studenttevredenheid, prestatieafspraken, stakeholderbeleid, begroting en risicomangement. Er is uitgebreid stilgestaan bij het toets- en examenbeleid. 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. De Commissie Onderwijs heeft in het kader van de nieuwe branchecode governance ook de toezichtvisie van de Raad van Toezicht voorbereid.

Toets- en examenbeleid

Hogeschool Leiden voert gericht beleid op versterking van de examencommissies en verbetering van de organisatie rondom toetsing en examinering. Dit beleid is in verschillende vergaderingen van de Commissie Onderwijs besproken.

Centraal in het gesprek in de Commissie Onderwijs stond de borging van kwaliteit van toetsing, en de mate van control daarbij. Hogeschool Leiden heeft om de kwaliteit te borgen voor het toets- en examenbeleid een plan-do-check-act-cyclus (pdca-cyclus) vormgegeven. Hiertoe is toetsbeleid opgesteld en zijn rollen en verantwoordelijkheden van de verschillende actoren voor de kwaliteit van toetsing en de borging ervan beschreven. Voor de Commissie is het van belang dat de ingerichte systemen en processen de organisatie voldoende in staat stellen het vastgestelde toets- en examenbeleid goed uit te voeren. Daarbij is ook aandacht besteed aan de (hiërarchische) verhouding tussen en werkwijze van de toetscommissie en de examencommissie. De Commissie Onderwijs heeft het CvB geadviseerd om de efficiëntie van het hele proces goed in de gaten te blijven houden. Voorts is aangegeven dat met het introduceren van de juiste 'checks and balances' het risico op fraude wordt geminimaliseerd. Het gesprek hierover tussen de Commissie Onderwijs en het CvB wordt in 2015 voortgezet.

Auditcommissie

Het doel, de samenstelling, de bevoegdheden en de 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 informatievervalsing 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 2014 uit drie leden: mevrouw drs. I. Rutgers (voorzitter), mevrouw C. Langelaar en de heer mr. F.A.M. van den Heuvel.

De Auditcommissie is in 2014 vijf keer bijeen geweest. 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 2013 zijn in mei 2014 in aanwezigheid van de accountant besproken. Geconstateerd werd dat Hogeschool Leiden 2013 naar tevredenheid heeft afgerond en dat er geen bijzonderheden te melden zijn met betrekking tot de controle van de bekostigingsgegevens. 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 2014 besproken.

De laatst beschikbare financiële managementrapportages zijn een terugkerend onderwerp op de agenda van de Auditcommissie.

De begroting 2015 is in november 2014 besproken. Gelet op het begrote 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 Auditcommissie stelt volgens het reglement jaarlijks een Auditplan vast. In 2014 is het plan met een positief advies van de commissie vastgesteld in de vorm van een Verbeterplan. In dat plan worden verschillende activiteiten van de beheers-organisatie onderzocht en verbeterd. Het verbeterplan is voor de periode 2014-2015 na een onderzoeksfase in september vastgesteld. In het kader van de geplande verbeteringen en ten behoeve van de noodzakelijke kwaliteitsimpuls is de formatie van afdeling Financiën (tijdelijk) toegenomen.

De Auditcommissie is mede op basis van de Bevindingen van de Accountant gekoppeld aan de interim controle positief over de voortgang van de verbeteringen. De voortgang van de verbeteringen van de beheersorganisatie heeft ook als aspect van de overige agendapunten regelmatig aandacht gekregen.

De jaarlijkse Risicomanagement rapportage met daarin een herijking van risicomanagement, een evaluatie van instrumenten en het actuele risicoprofiel is aan de orde geweest in de september vergadering.

De Auditcommissie heeft kennis genomen van de uitkomst van de Audit Informatiebeveiliging met behulp van Surf en het daaraan gekoppelde verbeterplan. Overige onderwerpen die aan de orde zijn geweest: treasury (jaarplan), jaarevaluatie en als onderdeel van de jaarrekening en (meerjaren-) begroting, huisvesting, meerjarenkader als onderdeel van de jaarrekening, de kaderbrief en de begroting, Branchecode en de prestatieafspraken.

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. Zij 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 2014 uit twee leden, benoemd door de Raad van Toezicht uit haar midden, te weten de heer drs. S.J. van Driel (voorzitter) en mevrouw drs. M. Dunnewijk. Mevrouw Dunnewijk is sinds 10 november 2014 lid van de Remuneratiecommissie. Tot die datum was mevrouw drs. I. Rutgers daar lid van. Beide leden hebben deel uitgemaakt van de selectiecommissie ten behoeve van een nieuwe voorzitter College van Bestuur.

College van Bestuur

Het College van Bestuur van Hogeschool Leiden bestaat uit een voorzitter en een lid. De heer drs. E.P. van Maanen was in dienst sinds 1 oktober 2006 als voorzitter van het College van Bestuur. Per 1 oktober 2010 was hij opnieuw benoemd voor een periode tot 1 oktober 2016. 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. In 2014 heeft de Raad van Toezicht aan mevrouw Mur laten weten dat zij per 1 november 2015 opnieuw benoemd zal worden voor een nieuwe periode.

In mei 2014 heeft de heer Van Maanen laten weten zijn benoeming te willen beëindigen per 1 september 2014. De Raad van Toezicht heeft hiermee ingestemd. Mevrouw Mur is door de Raad van Toezicht gevraagd het voorzitterschap van het College van Bestuur waar te nemen vanaf 1 juli 2014 zolang er geen nieuwe voorzitter benoemd is. Mevrouw Mur heeft hiermee ingestemd. De bezoldiging van mevrouw Mur is daarop aangepast.

In 2014 heeft de Remuneratiecommissie met het College van Bestuur functioneringsgesprekken gevoerd. 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.

Nevenfuncties

De heer Van Maanen bekleedde 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 Mur is lid van de Raad van Toezicht van Dunamare Onderwijsgroep. Tevens heeft zij een adviserende functie in een partijcommissie Onderwijs en Wetenschap. Per 1 januari 2015 is zij lid van de Raad van Toezicht van JES Rijnland. Dit is een onbezoldigde functie. De Raad van Toezicht heeft ingestemd met de nevenfuncties van het College van Bestuur.

Bezoldiging

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 2014 en voldoet aan de normering die voor 2014 van toepassing is. In 2012 is een declaratiereglement voor het College van Bestuur door de Raad van Toezicht vastgesteld.

Over de honoreringen die de voorzitter en het lid CvB ontvangen voor hun nevenfuncties is besloten dat voor deze functies geldt dat zij ten gunste van de collegeleden zelf zijn en niet afgedragen hoeven te worden aan Hogeschool Leiden.

Uitgangspunt voor de bezoldiging van de leden van de Raad van Toezicht is de Branchecode Governance. Er hebben zich in 2014 geen wijzigingen voorgedaan ten aanzien van het remuneratiebeleid 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).

Werving- en selectie

In 2014 was de Remuneratiecommissie belast met werving en selectie van een nieuwe voorzitter College van Bestuur. Hiertoe is een werving- en selectieprocedure vastgesteld. De Remuneratiecommissie werd bij de werving- en selectieprocedure bijgestaan door bureau Ebbinge.

De Raad van Toezicht als werkgever

In de vergaderingen van de Raad van Toezicht is verschillende malen gesproken over de profielschets voor een voorzitter CvB. De profielschets is pas vastgesteld na advisering door de medezeggenschap van Hogeschool Leiden.

In december 2014 zijn in nauwe samenspraak met diverse geledingen binnen de organisatie gesprekken met kandidaten gevoerd. Dit heeft nog niet geleid tot benoeming. De RvT heeft het advies van de adviescommissie gevolgd. In 2015 is de wervingsprocedure voorzitter CvB vervolgd.

Bijeenkomsten van de Raad van Toezicht in 2014

De Raad van Toezicht is in 2014 zeven keer bijeen geweest, in het bijzijn van het College van Bestuur, de controller en de 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.

De Raad van Toezicht heeft in 2014 een gezamenlijke training gevolgd over wet- en regelgeving in het hoger onderwijs. Tevens is in aparte bijeenkomsten aandacht geweest voor 21st century skills en digitalisering in het onderwijs.

Leden van de Raad van Toezicht hebben individueel aan verschillende activiteiten in het kader van professionalisering deelgenomen:

- Nijenrode New Board Program, tweejarige leergang voor Commissarissen en Toezichthouders;
- Leergang Stimuleringskader Integere Organisatie (SIO);
- Tias Nimbas cursus waardengedreven toezicht;
- bijeenkomst Koninklijke Academie van Wetenschappen;
- Seminar Vereniging van Controllers en KPMG;
- 4-daags Scholingsprogramma voor commissarissen Rabobank.

De onderwerpen die besproken zijn in de Commissie Onderwijs, Auditcommissie en Remuneratiecommissie zijn tevens aan de orde geweest in de Raad van Toezicht. De Raad heeft de jaarstukken 2013 en de begroting 2014 goedgekeurd. In het kader van kwaliteitszorg is de instellingstoets verschillende keren besproken. Tevens is toetsbeleid besproken en is het treasurystatuut goedgekeurd. Ook kwamen aan de orde prestatieafspraken en risicomanagement.

Instellingstoets kwaliteitszorg

In 2012 heeft de NVAO-auditcommissie bij Hogeschool Leiden de instellingstoets kwaliteitszorg uitgevoerd. Eind 2013 heeft de NVAO een positief oordeel verleend en heeft hierbij twee voorwaarden geformuleerd waaraan de hogeschool dient te voldoen: de ontwikkeling van een sterk en coherent talentbeleid en brede en betere communicatie over haar visie.

In 2014 is in verschillende vergaderingen van de Raad van Toezicht aandacht geschonken aan de wijze waarop Hogeschool Leiden uitvoering moet geven aan de door de NVAO gestelde voorwaarden. Daarbij hebben de Raad van Toezicht en het College van Bestuur vanuit verschillende perspectieven gekeken en geoordeeld over de gestelde voorwaarden. De RvT en het CvB concludeerden dat de instellingstoets kwaliteitszorg als instrument een hoge administratieve last met zich meebrengt. Maar zeer waardevol is dat docenten meer betrokken zijn geraakt bij de zorg voor kwaliteit. De instellingstoets is een middel geweest om de visie van de hogeschool op onderwijs en kwaliteit uit te dragen. Dat heeft ook waardevolle gesprekken tussen docenten en studenten opgeleverd.

Eind september 2014 heeft de NVAO commissie haar conclusie gemeld dat Hogeschool Leiden aan beide door de NVAO gestelde voorwaarden heeft voldaan.

Door het College van Bestuur is verslag gedaan in vergaderingen van de Raad van Toezicht over relevante strategische samenwerkingen die bijdragen aan de missie en doelstellingen van Hogeschool Leiden. De Raad van Toezicht heeft voorts kennis genomen van het stakeholdersbeleid van Hogeschool Leiden en heeft geconstateerd dat het College van Bestuur de externe belanghebbenden van Hogeschool Leiden in voldoende mate betreft bij de ontwikkeling van zijn beleid en daarover met hen communiceert. Een goed voorbeeld daarvan was de co-creatiesessie 'studenten en talentontwikkeling' die in april 2014 plaatsvond.

De Raad van Toezicht heeft een bezoek gebracht aan het cluster Social Work en Toegepaste Psychologie. 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 de directeur Generade de ontwikkelingen binnen het Centre of Expertise Genomics gepresenteerd in de Raad.

De Raad van Toezicht heeft in 2014 drie keer overleg gevoerd met de Gezamenlijke Vergadering over de algemene gang van zaken binnen Hogeschool Leiden. Tevens is er overleg geweest over de profielschets van de voorzitter College van Bestuur.

De Raad van Toezicht spreekt haar dank en waardering uit voor de inzet en prestatie die het College van Bestuur en de medewerkers van Hogeschool Leiden in 2014 hebben geleverd.

Rooster van aftredingen en nevenactiviteiten

Naam	Functie	Eerste benoeming	Lopende periode tot	Benoeming
Dhr. 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
Dhr. mr. F.A.M. van den Heuvel	Lid	13-09-2012	13-09-2016	Eerste termijn
Dhr. 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

De heer drs. S.J. van Driel (1947) is tijdelijk parttime directeur-bestuurder bij de Koninklijke Schouwburg. Voorzitter vanaf 11-02-2009. Tevens voorzitter Remuneratiecommissie.

Relevante activiteiten:

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

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

Vicevoorzitter. Tevens voorzitter van de Auditcommissie en lid van de Remuneratiecommissie (tot 1 november 2014).

Relevante nevenactiviteiten:

- voorzitter Raad van Toezicht Markenheem;
- lid Raad van Commissarissen Rabobank Graafschap-Midden;
- vicevoorzitter SHL;
- gastdocent Erasmus School for Accounting and Assurance.

Mevrouw C. Langelaar (1948) is voormalig burgemeester van gemeente Lisse.

Lid van de Auditcommissie.

Relevante activiteiten: geen

Mevrouw mr. J.G.J.M. de Zwaan (1963) bekleedt diverse bestuurs- en toezichtfuncties. Zij was voorheen advocaat gespecialiseerd in vastgoed en ruimtelijk ordeningsrecht. Voorzitter van de Commissie Onderwijs.

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 tot juli 2014;
- vicevoorzitter Raad van Toezicht Raphaël Stichting;
- vicevoorzitter Raad van Toezicht Stichting Vilans;
- lid Raad van Toezicht Stichting Cito;
- lid bestuur Stichting Promotie Podiumkunsten tot september 2014.

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

Lid van de Auditcommissie.

Relevante nevenactiviteiten:

- voorzitter Raad van Commissarissen ZLM Verzekeringen, Lid Renumeratiecommissie;
- lid Selection Committee German Marshall Fund Nederland;
- voorzitter Adviesgroep OPERA (OnderzoeksProgramma Eindberging Radioactief Afval);
- lid bestuur Socires;
- voorzitter Juridische en Rechtskundige Afdeling van het Thijmgenootschap.

De heer drs. A.J. Boekstijn (1959) is directeur van Knowledge Network, een bedrijf dat bedrijven en business informeert over de impact van geopolitieke verschuivingen op hun activiteiten. Daarnaast is hij deeltijd docent bij de Universiteit van Utrecht.

Lid van de Commissie Onderwijs.

Relevante nevenactiviteiten:

- columnist bij weekblad Elsevier.

Mevrouw prof. dr. J.H.M. Schonk (1952) is hoogleraar wetenschappelijke staf Raad van Bestuur Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC).

Lid van de Commissie Onderwijs.

Relevante nevenactiviteiten:

- lid Examencommissie Geneeskunde LUMC;
- lid Raad van Commissarissen van 's Heeren Loo;
- lid Bestuur stichting Sathiko Sath.

Mevrouw drs. 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 Onderwijs en lid van de Remuneratiecommissie (sinds 1 november 2014).

Relevantie nevenactiviteiten:

- lid Raad van Commissarissen Parkstad Theaters;
- lid Raad van Toezicht Toneelgroep Het Laagland;
- voorzitter Raad van Toezicht Hogeschool voor de Kunsten Utrecht.

10. FINANCIËEL JAARVERSLAG

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.

De planperiode van het instellingsplan is vier jaar en loopt van 2013-2016. De organisatorische eenheden maken een businessplan binnen het vastgestelde kader van het instellingsplan met een planperiode van 2 jaar. Voor de periode 2015-2016 is in 2014 een aangepast businessplan opgesteld met daarin meegenomen de resultaten van de midterm review van het instellingsplan en de prestatieafspraken met het Ministerie van OCW.

Het jaarlijkse planning- en begrotingsproces start met een kaderbrief waarin zowel beleidsmatige als financiële kaders worden vastgesteld om te komen tot een beleidsrijke begroting voor de hogeschool. De wijze waarop de ambities, doelstellingen en prestatieafspraken met het Ministerie van OCW door de organisatorische eenheden worden gerealiseerd, wordt beschreven in het jaarlijks opgestelde managementcontract.

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

De op te leveren producten en de activiteiten die in het kader van PDCA/P&C cyclus worden uitgevoerd, zijn opgenomen in de jaarkalender.

Informatiemanagement

Hogeschool Leiden heeft een governance-structuur 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.

Hogeschool Leiden heeft een informatiebeleidsplan passend bij de actuele onderwijsvisie: er zijn negen beleidsprincipes opgesteld die kader gevend zijn voor de bijdrage die informatiemanagement levert aan het realiseren van de doelen uit instellingsplan en onderwijsvisie.

De implementatie van het meerjarenplan van het projectportfolio is gecontinueerd en wordt met inzet van de governance-gremia continu bijgesteld vanuit de actuele behoefte.

In 2014 heeft de hogeschool deelgenomen aan de Surfaudit voor informatiebeveiliging om vast te stellen hoe goed we de bescherming van veiligheid en continuïteit van onze bedrijfsgegevens en de privacy van de studenten en medewerkers hebben geregeld. In het verlengde daarvan is een werkgroep geïnstalleerd om op termijn te zorgen dat alle van belang zijnde processen volledig gedocumenteerd en gecommuniceerd zijn.

Eind 2014 is een project gestart met als doel het Management Informatie Systeem aan te passen. Mede in het kader van dat project zijn er verbeteringen ingezet voor kwaliteit van de informatie in de diverse kernsystemen en de organisatie van de informatievoorziening.

Hogeschoolbrede projecten

Voor 2014 is € 2mln begroot voor hogeschoolbrede exploitatie projecten. De aanvraag voor projecten is groter dan de beschikbare financiële ruimte. Op basis van prioriteiten is invulling gegeven aan de projectenkalender voor 2014. Daarnaast is het de keuze de hoeveelheid projecten passend te laten zijn, bij wat de organisatie aan kan. Onderdelen van de hogeschoolbrede projecten portfolio zijn gerelateerd aan informatiemanagement, ICT, huisvesting en onderwijs.

Conform het instellingsplan en het jaarplan 2014 is een groot deel van de projectenportefeuille gekoppeld aan IM/ICT zoals:

Direct ter ondersteuning van het onderwijs:

- pakketselectie Taaktoebedelingstool (TTT): een tool waarmee de (geplande) inzet van werknemers wordt vastgelegd;
- archivering, o.a. ter ondersteuning van Accreditatieprocessen;
- weblectures: digitaal vastleggen van colleges/leerstofeenheden;
- videoplatform: een platform waarin de weblectures, digitale filmpjes/animaties kunnen worden vastgelegd.

Ter ondersteuning van de communicatie:

- vernieuwing Website;
- SPIN: t.b.v. interne communities/ netwerken.

Infrastructuur:

- reorganisatie Werkplekken;
- PR0061 Adoptie Office 365;
- vervanging server hardware en UMRA infrastructuur;
- overgang Windows 8.1.

Een deel van deze projecten ondersteunen direct onderwijsinnovaties en een deel zijn projecten om de ICT infrastructuur aan te passen aan de nieuwe eisen en/of ter vervanging.

Treasury

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. Renteposities uit hoofde van variabel rentende leningen worden afgedekt met een rente-instrument, zoals een renteswap, waarbij een perfecte hedge wordt nagestreefd. De renterisico's zijn daarmee zoveel mogelijk afgedekt.

De belangrijkste componenten van de treasury cyclus in 2014:

- In januari is het treasuryplan 2014 in de Auditcommissie vastgesteld en in de RvT vergadering van april is het aangepaste treasurystatuut vastgesteld.
- De Treasurycommissie is 4 keer bijeen gekomen in 2014, in januari, maart, juli en november. In 2014 is aandacht besteed aan de verder professionalisering van de treasuryfunctie waarbij de aandacht met name uitgaat naar een verbetering van de korte en lange termijn liquiditeitsplanning.
- De Treasurycommissie bestaat uit een lid van het CvB, de Controller en de Manager Financiën. De Treasurycommissie zal minimaal twee keer per jaar bijeen komen. De bijeenkomsten vinden plaats in januari en juli van ieder jaar en zo nodig op een 'ad hoc' basis in het geval er significante ontwikkelingen zijn die invloed hebben op het treasurybeleid.

De belangrijkste treasury-activiteiten die in 2014 zijn gerealiseerd:

- het aanpassen van het treasurystatuut aan het schatkistbankieren (ingevoerd in 2013);
- het monitoren van de treasury-ontwikkelingen die van belang zijn voor de hogeschool;
- het verbeteren/ herijken van de meerjarenbegroting en daaraan gekoppelde meerjarenliquiditeitsbegroting;
- het verder verbeteren van het cashmanagement;
- opstellen van de liquiditeitsrapportage en de liquiditeitsprognose.
- Enkele operationele highlights in 2014 met effect op de geldstromen:
 - integratie Euritmie en Docent Muziek opleiding;
 - loskoppeling Pabo Thomas More: eindafrekening;
 - eindafrekening Waarborgfonds.

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 2014 voor de lease auto's waren voor de voorzitter € 25.493 en voor het lid € 22.115.

Declaraties 2014

x € 1	Voorzitter CvB	Lid CvB	Totaal
Representatie	275	646	921
Reis- en verblijf	145	580	725
Overig	126	-	126
Totaal	546	1.226	1.772

* de voorzitter heeft de organisatie per 1 september verlaten, in de kosten is opgenomen de afkoopsom van het leasecontract.

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	4.002

Toelichting op het resultaat 2014

Staat van baten en lasten over 2014 en de vergelijkende cijfers 2013
(bedragen x € 1.000)

3	Baten	Begroting		
		2014	2014	2013
3.1	Rijksbijdragen OCW	58.165	52.355	53.190
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	968	650	809
3.3	College-, cursus-, les- en examengelden	15.817	15.125	15.467
3.4	Baten werk in opdracht van derden	3.971	3.232	3.659
3.5	Overige baten	1.820	709	1.644
	Totaal baten	80.741	72.071	74.769
4	Lasten			
		2014	2014	2013
4.1	Personeelslasten	57.963	51.415	54.653
4.2	Afschrijvingen	4.423	3.661	4.494
4.3	Huisvestingslasten	3.428	3.038	3.066
4.4	Overige lasten	8.906	12.755	8.175
	Totaal lasten	74.720	70.869	70.388
	Saldo baten en lasten	6.021	1.202	4.381
5	Financiële baten en lasten	-929	-975	-1.064
	Totaal resultaat	5.092	227	3.317

Resultaat

Het exploitatieresultaat over 2014 bedraagt € 5,1mln positief en is € 4,9mln hoger dan begroot.

Het resultaat 2014 is € 1,8mln hoger dan het resultaat van 2013.

Het positieve verschil van € 4,9mln tussen het werkelijk en het begrote resultaat wordt per saldo verklaard door:

- extra ontvangen Rijksbijdrage waarvan € 3,1mln niet meer voldoende uitgezet kon worden ten behoeve van de onderwijsactiviteiten;
- lagere besteding Centre of Expertise € 0,8mln;
- extra instroom aan studenten, per 1 oktober 2014, met daardoor € 0,7mln hogere collegegeldbaten dan begroot;
- niet-begrote baten voor opheffen Waarborgfonds van € 0,3mln.

Hogeschool Leiden heeft meer activiteiten uitgevoerd dan opgenomen in de begroting. De contractactiviteiten en de activiteiten gefinancierd door subsidies zijn kostendekkend en conservatief begroot. Verder zijn de baten en kosten van het Centre of Expertise Genomics (Generade) niet meegenomen in de begroting. Deze baten en bijbehorende kosten zijn totaal € 2,3mln hoger dan begroot.

Het resultaat is in 2014 € 1,8mln hoger dan in 2013. De stijging van de Rijksbijdragen OC&W zorgt mede voor dit hogere resultaat. De toename van de Rijksbijdrage van ruim € 5mln geeft meer financiële ruimte voor een intensivering van de (onderwijs-) activiteiten met daardoor in 2014 vergeleken met 2013 een stijging van de personeelslasten van € 3,3mln. De overige baten categorieën zijn circa € 1mln toegenomen. De materiële kosten zijn toegenomen in 2014 ten opzicht van 2013 door grotendeels incidentele oorzaken, zoals meer onderhoud in 2014 dan oorspronkelijke gepland en extra inhuur ruimtes.

Baten

De totale baten zijn € 8,7mln hoger dan begroot.

De toename van de Rijksbijdrage is € 5,8mln. De normatieve Rijksbijdrage is € 5,1mln hoger dan begroot. Het macro budget van de Rijksbijdrage is toegenomen door een toename van het aantal studenten op hbo niveau, politieke besluitvorming en door verschuivingen van deelbudgetten van het Ministerie OC&W. Verder is Rijksbijdrage voor het Centre of Expertise Genomics, Generade, niet begroot. Uitgangspunt op begrotingsmoment was dat deze gelden zouden worden doorgezet naar een aparte stichting. De overige subsidies van OC&W bestaande uit Raak-subsidies en lerarenbeurzen zijn € 700.000 hoger dan begroot. Deze posten zijn conservatief begroot.

Onder de post Overige overheidsbijdragen –en subsidies wordt de bijdrage van ROC Leiden voor de MLO geboekt.

De collegegelden zijn € 692.000 hoger dan begroot door een hogere instroom van betalende studenten dan begroot per 1 oktober 2014.

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
2013	9.072 (2012-2013)	5,7%	7.327	9,0%
2014	8.879 (2013-2014)	-2,1%	7.580	3,5%
2015	9.381 (2014-2015)	5,7%	7.268	-4,1%

* Ter toelichting: per 1 oktober 2014 is het aantal ingeschreven studenten 9.381 en de Rijksbijdrage 2015 wordt mede bepaald door het aantal bekostigde studenten van 2013 (t-2) van 7.268.

Het aantal ingeschreven studenten is vanaf 2014 exclusief het aantal Pabo studenten van de Thomas More Hogeschool. Deze Pabo opleidingen in Rotterdam zijn per 1 januari 2014 zelfstandig verder gegaan als de Thomas More Hogeschool. In verband met de t-2 systematiek heeft de hogeschool voor deze studenten bekostiging in 2014 ontvangen en inclusief deze groep is het aantal bekostigde inschrijvingen in 2014 (gebaseerd op 2012; t-2) 7.580 studenten. In 2015 is het aantal ingeschreven studenten gegroeid met 5,7% en het aantal bekostigde studenten door de eerder genoemde uitstroom gedaald met 4,1%.

De post Baten werk in opdracht van derden zijn met name door de contractactiviteiten € 740.000 hoger dan begroot. De contractactiviteiten worden conservatief begroot. De overige baten zijn € 1,1mln hoger dan begroot. Door het opheffen van het Waarborgfonds is er een incidentele bate door terugstorting van het garantievermogen van € 300.000. Overige extra baten: doordat meer studenten dan begroot van andere hogescholen in Leiden een minor volgen, extra baten van € 190.000; bijdragen van studenten voor onder meer excursies, introductie activiteiten van € 200.000 en detachering personeel € 150.000.

De baten 2014 zijn € 6mln hoger dan in 2013. De Rijksbijdrage in 2014 is vergeleken met 2013 met € 5mln gestegen door de toename van het aantal studenten per 1 oktober 2013 voor gehele hbo branche en door politieke besluitvormingen. De collegegeldbaten zijn door een stijging van het aantal studenten en het bedrag per studenten €350.000 hoger. De overige baten posten zijn met € 600.000 gestegen door een toename van het activiteitsniveau.

Lasten

De totale lasten zijn € 3,9mln hoger dan begroot. Indien rekening wordt gehouden met niet-begrote kosten van contractonderwijs en subsidies van circa € 2,3mln die gecompenseerd worden door niet-begrote baten, zijn de kosten € 1,6mln hoger dan begroot.

De hogere personeelslasten van € 6,5mln ten opzichte van de begroting komt door de niet-begrote personeelskosten van contractonderwijs, Centre of Expertise en subsidie van circa € 2,3mln en anderzijds is het een gevolg van een verschuiving van kosten van € 3,3mln ten opzichte van de begroting. Kosten voor advies en andere vergelijkbare kosten zijn begroot onder de post overige lasten, waardoor er een verschuiving ten opzichte van de begroting heeft plaatsgevonden tussen overige lasten en personeelslasten.

De gemiddelde formatie is 4,6fte lager dan begroot mede waardoor de loonkosten € 225.000 lager zijn dan begroot. De externe loonkosten, zoals uitzendkrachten en gedetacheerden voor vervanging, surveillance, gastdocenten en projectleiders, zijn € 5,8mln hoger dan begroot. Dit komt door de hierboven genoemde verschuiving van kosten van materiële naar personele kosten en door dat zieke of zwangere werknemers vaak worden vervangen door externe werknemers terwijl deze vervanging intern wordt begroot. De personeelsvoorzieningen zorgen voor een verhoging van de personeelskosten vergeleken met de begroting van € 1,1mln. In 2014 is een niet-begrote personeelsvoorziening voor langdurig zieken opgevoerd en is de onderbouwing van de voorziening voor wachtgeld aangepast.

De afschrijvingen zijn € 800.000 hoger dan begroot door een desinvestering van € 600.000 van het gebouw in Rotterdam in verband met het zelfstandig verder gaan van de PTM-opleidingen.

De huisvestingslasten zijn € 390.000 hoger door dat in de loop van het jaar meer externe ruimtes voor met name de uitvoering van tentamens moest worden gehuurd (€ 230.000) dan begroot. Verder zijn de (meerjaren)onderhoudskosten in 2014 door een aangepaste planning in € 100.000 hoger dan begroot.

De overige lasten zijn rekening houdend met bovenstaande verschuiving naar de personeelslasten € 500.000 lager dan begroot. De directe wervingskosten – drukwerk, advertentiekosten- zijn € 180.000 lager dan begroot en de bijdragen voor derden € 340.000 lager dan begroot.

De totale lasten van 2014 zijn € 4,3mln hoger dan in 2013. De personeelskosten zijn € 3,3mln hoger door een verdere stijging van de formatie door een stijging van de Rijksbijdrage. De materiële kosten zijn € 900.000 hoger door extra inhuur, verschuiving van de onderhoudsplanning en uitgaven ten behoeve van digitalisering onderwijs.

Financiële baten en lasten

De rentebaten worden conservatief begroot en het financiële resultaat is daardoor € 46.000 hoger dan begroot. De rentelasten dalen door de aflossing van de langlopende lening.

Investerings

De totale investeringen bedragen € 3 mln: verbouwingen € 1 mln en inventaris en apparatuur € 2 mln. De verbouwingsinvesteringen zijn voor een deel gerelateerd aan de integratie van de Helicon opleidingen. Inventaris en apparatuur heeft grotendeels betrekking op aanpassingen van de werkplekken.

Kasstroomoverzicht 2014 en vergelijkende cijfers

Kasstroomoverzicht over 2014 en vergelijkende cijfers 2013

(bedragen x € 1.000)

	2014	2013
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	10.727	4.592
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-3.028	-3.540
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-760	-760
Mutatie geldmiddelen	6.939	292

De liquide middelen zijn met € 6,9 mln toegenomen naar € 18,5 mln, met name door het positieve saldo baten en lasten van 2014 van € 6,0 mln. Aflossing van de kredietfaciliteit tot 1 juli en de lening heeft plaatsgevonden conform aflossingsschema. De afschrijvingen plus de waardeveranderingen van de activa zijn hoger dan de investeringsuitgaven.

Private activiteiten

De bestemmingsreserve (privaat) voor tweede- en derde geldstroomactiviteiten is toegenomen met € 582.000 met name vanwege het positieve resultaat van cluster Zorg van € 386.000. Het resultaat is toegevoegd aan de private bestemmingsreserves. De hogeschool onttrekt geen gelden uit de Rijksbijdrage voor private activiteiten.

	2014	2013	2012
Solvabiliteit (eigen vermogen/totaal vermogen)	52%	49%	45%
Solvabiliteit 2 (eigen vermogen/rijksbijdrage en collegegelden)	54%	50%	46%
Liquiditeit (vlottende activa/vlottende passiva)	1,1	0,8	0,6

Kengetallen

De financiële positie van Hogeschool Leiden is solide en daarbij is de liquiditeitspositie meer dan voldoende. Hogeschool Leiden beoordeelt de solvabiliteit op basis van solvabiliteit 2. De gehanteerde streefwaarde voor de solvabiliteit conform het treasurywetboek bedraagt 35%-40%. De minimale solvabiliteit wordt in het statuut gesteld op 30%. De signaleringsgrens voor de externe stakeholders – ING en Ministerie van Financiën – is 30%. Door een hoger resultaat dan begroot is de solvabiliteit gestegen naar 54%.

De liquide middelen zijn door het resultaat 2014 en doordat de investeringen lager zijn dan de afschrijvingen gestegen van 0,8 naar 1,1.

Begroting 2015

(bedragen x € 1.000)

	Begroting	Realisatie
	2015	2014
Baten		
Rijksbijdragen OCW en overheidssubsidies	57.356	59.133
Collegegelden	16.448	15.817
Baten werk i.o.v. Derden	3.229	3.971
Overige baten	1.321	1.820
Totaal baten	78.353	80.741
Lasten		
Personele lasten	62.060	57.963
Afschrijvingen	4.141	4.423
Overige instellingslasten	11.927	12.334
Totaal lasten	78.129	74.720
Saldo baten en lasten	224	6.021
Saldo financiële baten en lasten	-987	-929
Saldo baten en lasten	-763	5.092

De Rijksbijdrage is in 2015 lager dan in 2014 door dat de Pabo opleiding in Rotterdam per 1 januari 2014 zelfstandig is verder gegaan als Thomas More Hogeschool. Het effect van deze verzelfstandiging op de Rijksbijdrage is in verband met het t-2 effect een jaar later zichtbaar. De collegegelden en de personeelskosten zijn toegenomen door de stijging van het aantal studenten en door een intensivering van de innovatie en het onderwijs. Verder zijn de contractactiviteiten en de subsidies conservatief begroot.

Het hogere resultaat in 2014 heeft als belangrijkste oorzaak de sterke stijging van de Rijksbijdrage. Ondanks de extra inzet kon er voldoende op deze stijging worden geanticipeerd. De hogeschool wil een deel van het positieve resultaat van 2014 gaan besteden in 2015 en begroot een negatief resultaat van € 763.000. Ook in de komende jaren (zie meerjarenbegroting) wordt uitgegaan van een negatief resultaat waarmee een groot deel van het positieve resultaat 2014 wordt besteed (zie de continuïteitsparagraaf). Deze extra gelden worden besteed aan tijdelijke projecten. Voorkomen dient te worden dat er een vaste capaciteitsuitbreiding wordt gerealiseerd, gefinancierd vanuit de reserves.

Hogeschool Leiden heeft de doelstelling zoveel mogelijk financiële middelen aan het onderwijs toe te kennen. De hogeschool streeft naar een verdeling tussen de onderwijsclusters en de overige afdelingen in een verhouding van 60:40 bij de aanname dat de bestaande componenten van de Rijksbijdrage, waaronder de prestatiebekostiging, worden voortgezet. Onder de overige afdelingen worden ook onderwijsactiviteiten uitgevoerd zoals de onderwijslogistieke activiteiten (rooster e.d.) en decanaat. In de begroting 2015 is het deel voor de onderwijsclusters 60,5%. In het afgelopen jaar is dit percentage gestegen van 56% naar 60% doordat de extra Rijksbijdrage toegekend is aan de clusters en zeer beperkt heeft gezorgd voor een stijging van de budgetten voor de ondersteunende afdelingen.

Notitie helderheid

In de notitie helderheid van ministerie 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 2014 geen gelden onttrokken uit de Rijksbijdrage voor private activiteiten.
- Hogeschool heeft een profileringsfonds dat in hoofdstuk 'Talenten ontwikkelen' wordt toegelicht.
- Bekostiging van buitenlandse studenten vindt niet plaats.
- Er zijn geen maatwerktrajecten, zoals bedoeld in de notitie helderheid. Er zijn onder meer geen studenten die alleen (delen van) modules van opleidingen volgen en als bekostigde student zijn opgegeven.

Continuïteitsparagraaf

Hogeschool Leiden 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. Passend bij dit beleid is voor verschillende opleidingen een numerus fixus ingevoerd. Ondanks het ingezette beleid is het aantal inschrijvingen per 1 oktober 2014 met 5,7% gestegen. Deze stijging komt met name door de stijging van het aantal herinschrijvers.

De stijging van het aantal inschrijvingen van enkele technische opleidingen past niet bij de beroepsmarkt en voor de inschrijvingen van 2015 is voor deze opleidingen een numerus fixus vastgesteld. Vanaf 2015 wordt een daling (2,7%) verwacht die gebaseerd is op:

- het instellen van een fixus voor enkele technische opleidingen;
- de verhoging van de instroomeisen en een verlaging van beroepsperspectief van de PABO/Lero opleidingen;
- een verlaging van het beroepsperspectief van de opleidingen Zorg en Social Work.

Het effect van de invoering van het leenstelstel op de meerjarenprognose is nog moeilijk in te schatten. Het is mogelijk dat studenten meer bewust een studiekeuze maken, snel willen afstuderen en niet snel switchen van de ene naar de andere opleiding. In dat geval zal het aantal studenten dalen naar circa 8.000 studenten. Er is voldoende flexibele ruimte in de formatie en exploitatie om deze daling op te kunnen vangen. De formatie stijgt in 2015 met 30fte mede door de stijging van de Rijksbijdrage en fluctueert in de jaren erna licht, gekoppeld aan het aantal studenten.

Aantal studenten, peildatum 1 oktober	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ingeschreven studenten	9.381	9.131	9.029	9.037	9.046	9.093
bekostigde studenten	7.606	7.346	7.209	7.215	7.222	7.260
Formatie (gemiddelde per jaar) *						
onderwijzend personeel (op)	430,6	449,4	441,9	436,2	436,6	437,5
ondersteunend beheerspersoneel (obp)	250,6	261,9	256,5	254,3	254,6	255,2
Totale formatie	681,2	711,2	698,4	690,5	691,1	692,7

* formatie is inclusief tijdelijke uitbreidingen

Hogeschool Leiden heeft in en rond het gebouw, Zernikedreef 11, een goede campus. De kwaliteit van de huisvesting, faciliteiten en diensten is goed en 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. Het aantal vierkante meters is beperkt en er wordt in 2015 een uitbreiding van 2.000m² overwogen.

Hogeschool Leiden is vanaf 1 januari 2013 gefuseerd met Hogeschool Helicon en de opleidingen uit Zeist zijn in 2013 verhuisd naar Leiden. Het onderwijs van de voormalige Helicon opleidingen uit Den Haag wordt vanaf medio 2014 verzorgd in Leiden en het huurpand in Den Haag is afgestoten. De noodzakelijke investeringen om de integratie van deze Helicon opleidingen in de campus van Leiden te realiseren zijn in 2014 afgerond.

In de komende jaren zijn er geen concrete substantiële investeringsplannen, buiten de reguliere aanpassingen, gepland in het gebouw Zernikedreef 11. Mede daardoor zijn de afschrijvingen hoger dan de investeringen en is er sprake van een lichte daling van de materiële activa.

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. In de afgelopen jaren zijn daar stappen mee gemaakt en in de plannen wordt dat in de komende jaren voortgezet. De investeringen in 2015 zijn vergeleken met 2014 gestegen van € 3mln naar € 3,8mln.

Het Eigen Vermogen daalt in de meerjaren exploitatiebegroting vanaf 2014 door de geplande besteding vanuit de materieel aanwezige reserves mede gevormd door het resultaat van 2014.

De bestedingen in 2017 en 2018 vanuit de Bestemmingsreserve publiek zijn ten behoeve van het Centre of Expertise Genomics (Generade) waarvan de activiteiten naar achteren zijn verschoven. In 2014 heeft het Centre zich sterk gepositioneerd in samenwerking met de regio en de geplande activiteiten zijn in uitvoering.

De extra exploitatie en investeringsuitgaven zijn verder conform de afspraken die HO branche heeft gemaakt met het Ministerie OCW ten aanzien van extra bestedingen vanuit de reserves. Eind 2014 heeft de hogeschool een voorziening voor langdurig zieken ingevoerd waardoor de personeelsvoorzieningen in 2014 met ruim € 1mln is gestegen. In de komende jaren verwacht de hogeschool gekoppeld aan het ingezette personeelsbeleid en de lichte fluctuaties van het aantal studenten per saldo geen toe- of afname van de personeelsvoorzieningen.

Het Lang Vreemd Vermogen daalt door de jaarlijkse aflossing op de langlopende lening waardoor solvabiliteit ondanks de extra investeringen en begrote negatieve exploitatieresultaten circa 53% blijft. De hogeschool vindt dit percentage hoog. Het is mogelijk dat dit percentage door extra investeringen gaat dalen. In het komende jaar zal de hogeschool gekoppeld aan de instroom per 1 oktober 2015 en de behoefte naar fysieke ruimtes vanuit de vernieuwing van het onderwijs extra investeringen in de gebouwen overwegen.

BALANS per 31 december (x €1.000)	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ACTIVA						
<i>Vaste Activa</i>						
Immateriële activa	189	165	133	150	150	150
Materiële activa	58.815	58.541	57.716	56.762	55.514	54.415
<i>Totaal Vaste Activa</i>	<i>59.004</i>	<i>58.706</i>	<i>57.849</i>	<i>56.912</i>	<i>55.664</i>	<i>54.565</i>
<i>Totaal Vlottende Activa</i>	<i>20.752</i>	<i>19.510</i>	<i>19.136</i>	<i>17.964</i>	<i>17.707</i>	<i>17.860</i>
Totaal Activa	79.756	78.217	76.986	74.876	73.371	72.427
Passiva						
<i>Eigen Vermogen</i>						
Algemene reserve	38.226	36.210	35.787	35.624	35.623	35.623
Wettelijke reserve	189	165	133	150	150	150
Bestemmingsreserve publiek	1.602	1.602	1.602	733		
Bestemmingsreserve privaat	1.586	1.683	1.683	1.683	1.683	1.683
<i>Totaal Eigen Vermogen</i>	<i>41.603</i>	<i>39.660</i>	<i>39.205</i>	<i>38.190</i>	<i>37.456</i>	<i>37.456</i>
<i>Vreemd Vermogen</i>						
Voorzieningen	1.759	1.759	1.759	1.759	1.759	1.759
Langlopende schulden	18.240	17.480	16.720	15.960	15.200	14.440
Kortlopende schulden	18.154	19.318	19.302	18.968	18.956	18.772
<i>Totaal Vreemd Vermogen</i>	<i>38.153</i>	<i>38.557</i>	<i>37.781</i>	<i>36.687</i>	<i>35.915</i>	<i>34.971</i>
Totaal Passiva	79.756	78.217	76.986	74.876	73.371	72.427
solvabiliteit ((EV + Voorzieningen) / TV)	54%	53%	53%	53%	53%	54%

In de eerste jaren na 2014 is de ontwikkeling van de Rijksbijdrage sterk gekoppeld aan de fluctuaties van het aantal bekostigde eenheden. De verwachte stijging van de Rijksbijdrage in verband met de invoering van het leenstelsel is niet meegenomen in het meerjarenoverzicht. Het is nog niet duidelijk wat het effect van de stijging macro budget is op de profielvergoeding per student en of de andere componenten van de Rijksbijdrage. De bijdrage voor prestatieafspraken is in de meerjarenbegroting ook voortgezet na 2016. Het uitgangspunt daarbij is dat deze gelden ofgekoppeld aan aangepaste afspraken of in de lump sum bijdrage worden toegekend aan de hogescholen. Mocht een deel van de Rijksbijdrage wegvallen door het niet realiseren van de prestatieafspraken dan is de hogeschool voldoende in staat om deze tegenvaller met aangepast beleid op te vangen. De toename van de Rijksbijdrage door de stijging van het aantal studenten wordt in 2017 afgevlakt door het beëindigen van de bijdrage van het Centre of Expertise. De meerjarenbegroting gaat er vanuit dat de 'Overige baten' van Generade beperkt gaan stijgen en dat het Centre na het beëindigen van de Rijksbijdrage deels op eigen kracht zich verder kan ontwikkelen.

In 2014 ontvangt de hogeschool nog Rijksbijdrage (door de t-2 financiering) van in totaal € 2,9mln en in 2015 € 500.000 van de PTM opleidingen, die vanaf 1 januari 2014 zelfstandig verder zijn gegaan als Thomas More Hogeschool.

De collegegelden stijgen door een verder toename van het wettelijk collegegeld en de toename van het aantal ingeschreven studenten.

De overige baten zijn in de komende jaren stabiel en zijn met uitzondering van de extra baten voor Generade vanaf 2018 conservatief begroot.

De interne en externe formatie en de daaraan gekoppelde personeelskosten fluctueren gekoppeld aan het aantal studenten. In het kader van de professionalisering van de medewerkers is de hogeschool vanaf 2014, vergeleken met de voorgaande jaren, meer gaan uitgeven aan deskundigheidsbevordering. De afschrijvingskosten zijn in 2014 hoog door een overdracht van het gebouw in Rotterdam aan de Thomas More Hogeschool. In de meerjarenbegroting stijgen de reguliere afschrijvingskosten door de geplande investeringen in de digitale leer- werkomgeving en de informatievoorziening. De huisvestingskosten en de overige lasten stijgen licht vanaf 2014 in verband met de mogelijke uitbreiding van het aantal vierkante meters.

Baten en Lasten overzicht (x € 1.000)	2014	2015	2016	2017	2018	2019
BATEN						
Rijksbijdragen OC&W	58.165	56.472	57.890	55.758	55.247	55.015
Overige overheidsbijdragen en subsidies	968	884	884	884	884	884
College-, cursus-, les en examengelden	15.817	16.647	16.605	16.680	16.877	17.039
Baten werk in opdracht van derden	3.971	3.224	3.224	3.003	3.003	3.003
Overige baten	1.820	1.328	1.334	1.637	2.143	2.149
Totaal baten	80.741	78.555	79.938	77.961	78.154	78.090
LASTEN						
Personeelslasten	57.963	62.829	62.568	61.150	60.902	60.267
Afschrijvingen	4.423	4.150	4.156	4.238	4.548	4.398
Huisvestinglasten	3.428	3.582	3.778	3.781	3.789	3.798
Overige lasten	8.906	8.950	8.943	8.901	8.781	8.803
Totaal lasten	74.720	79.511	79.446	78.070	78.021	77.263
Saldo baten en lasten	6.021	-956	492	-109	134	826
Financiële baten en lasten	-929	-987	-947	-907	-867	-827
Totaal resultaat	5.092	-1.943	-455	-1.016	-733	0

*Voor het jaar 2014 is, conform de handreiking continuïteitsparagraaf van Min OCW, de actuele prognose opgenomen.

Risicomanagement

Risicomanagement is een integraal onderdeel van de P&C cyclus.

Risicomanagement is geïntegreerd in de formele P&C documenten zoals het businessplan, het managementcontract, de (meerjaren) begroting, projectplannen, subsidieaanvragen 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:

- het primaire proces Onderwijs & Onderzoek;
- bedrijfsvoering;
- personeel;
- wet- en regelgeving/compliance;
- externe 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.

De risico's zijn beschreven in het vastgestelde risicoprofiel gekoppeld aan de ambities en doelstellingen van het instellingsplan en de specifieke doelstellingen van 2014.

In 2014 heeft de hogeschool de volgende onzekerheden met een risico inschatting 'hoog' benoemd voor de komende periode.

Risico's en onzekerheden

In 2014 heeft de hogeschool in het vastgelegde risicoprofiel de volgende onzekerheden met een risico inschatting 'hoog' benoemd voor de komende periode.

Onderwijs en Onderzoek

Het risico dat de kwaliteit van het onderwijs/onderzoek onvoldoende is en specifiek daarvan: het toetsingsproces; onderzoekend en innoverend vermogen van de organisatie; de digitalisering van het onderwijs in relatie met waardevolle contacturen; onderwijsrendementen.

Maatregelen om deze risico's te mitigeren: extra aandacht en inzet voor toetsing- en certificeringsproces en het onderzoekend en innoverend vermogen in de PDCA cyclus; opzetten van projecten gericht op digitalisering en onderwijskwaliteit/-rendement en aandacht voor deze projecten in de P&C cyclus.

Bedrijfsvoering

Benoemde risico's onder dit domein:

- Het risico dat het Management Informatie Dashboard/Management Informatie Systeem niet voor alle te nemen besluiten optimale informatie verstrekt.
- In de organisatie is de beleidsondersteunende kracht niet altijd voldoende. Mede hierdoor en in combinatie van bovenstaande is de analyse van de managementinformatie niet altijd van voldoende niveau.
- Het risico dat de operationele kwaliteit van specifieke administratieve processen (HRM, FA e.d.) niet van voldoende niveau is.

Maatregelen: instroom van kwalitatief goed personeel; heldere communicatie; aanpassingen MID/MIS; aanpassen van de administratieve processen.

Personeel

Risico's onder dit domein:

- Als gevolg van de kwaliteit binnen de vaste personeelsformatie bestaat het risico dat de organisatie onvoldoende verandervermogen heeft om adequaat te kunnen reageren op ontwikkelingen uit de omgeving.
- De in de CAO afgesproken en in het instellingsplan vastgelegde professionaliseringsdoelstellingen (en daaraan gekoppelde bestedingen) worden mogelijk niet volledig gerealiseerd.

Maatregelen: mobiliteitsbeleid in het verlengde van de reeds aangescherpte functionerings- en beoordelingsgesprekken; inkopen van verandervermogen; professionaliseringsplannen; uitvoeren van gerichte audits; extra aandacht in de P&C cyclus (gesprekken over plannen en uitvoering).

Compliance

Onder dit domein valt het volgende (algemene) risico:

Het risico dat wet en regelgeving niet, of niet tijdig zijn verankerd in de bedrijfsprocessen, of dat de medewerkers de geldende wet- en regelgeving niet naleven.

Maatregelen: aanpassing taakstelling functionele afdelingen; AO traject waarbij beschrijving risico's/wetgeving; creëren en gebruikmaken van professioneel zakelijk netwerk (o.a. Vereniging Hogescholen); interne training/voorlichtingsbijeenkomsten; interne audits; sturen door middel van gemeenschappelijke waarden.

Omgeving

Onder dit domein vallen de volgende risico's:

- Het risico dat de bevolkingssamenstelling zo wijzigt dat de kwantiteit of kwaliteit van de instroom van studenten onvoldoende is voor de continuïteit van de hogeschool.
- Het risico dat schade optreedt door een (tijdelijke) negatieve berichtgeving (reputatieschade) over de prestaties, de sturing, de samenwerkingsverbanden (ROC Leiden, Centre of Expertise), de kwaliteit van het onderwijsproces en de overige activiteiten van de hogeschool.

Maatregelen: versterken van de P&C cyclus op dit punt (planvorming en voortgang); verbeteren van de analyses en het management informatiesysteem over instroom- intakebeleid; implementeren van stakeholdersbeleid; vasthouden aan flexibele schil personeelsformatie; Leiderschap; Governance structuur; Kwaliteit/Positionering Onderwijs; Personeelsbeleid; Communicatie/Woordvoering (bij incidenten).

Verslag van intern toezicht

De van belang zijnde beleidsstukken met de daaraan gekoppelde risicoanalyse worden besproken met en voorgelegd aan de Raad van Toezicht. Een volledig verslag van de Raad van Toezicht is elders te vinden in dit verslag.

11. GEGEVENS ORGANISATIE PER 31 DECEMBER 2015

Instellingsgegevens Hogeschool Leiden

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

College van Bestuur

Voorzitter: drs. Kristel Baele
 Lid: Agnita Mur
 Secretaris: mr. Fleur Lagcher
 Controller: drs. Chris Blees

Directie

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. Lucienne van Laar
Directeur Beleidsondersteuning en Strategisch Advies	ir. Annelies Opstraat

Ondernemingsraad

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 Fysiotherapie)
 Chantal Wirtz (projectleider BOOSA)
 Arnold van der Capellen (docent Commerciële Economie)
 Marion Corte (docent Lerarenopleiding Gezondheidszorg en Welzijn)
 Saskia Dinh (docent HBO-Rechten)

Studentenraad

Iris Prummel (Toegepaste Psychologie)
 Lars van Rooijen (Opleiding tot Leraar Basisonderwijs)
 Marjolein van Spronsen (HBO-Rechten)
 Peter van Hinsbergh (Sociaal Pedagogische Hulpverlening)
 Jessica de Vries (Communicatie)
 Wessel Stam (Informatica)
 Sadija Zargar (HBO-Rechten)
 Amber van Kooten Niekerk (Biologie & Medisch Laboratorium)
 Rens Vink (Toegepaste Psychologie)
 Kimberley Aarts (Commerciële Economie)

Opleidingen

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)*¹⁰
 Kunstzinnige Therapie (Voltijd)
 Kunstzinnige Therapie (Deeltijd)*
 Opleiding tot Fysiotherapeut (Voltijd)

Master

Advanced Nursing Practice (Duaal)

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

Social Work en Toegepaste Psychologie

Bachelor

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

Associate Degree

Lerarenopleiding Omgangskunde
 Lerarenopleiding Gezondheidszorg en Welzijn

.....
^{10.} (*)= Opleiding wordt afgebouwd en heeft geen instroom meer.

Management en Bedrijf

Bachelor

Communicatie (voltijd)

Commerciële Economie (voltijd)

HBO-Rechten (voltijd)

Sociaal-Juridische Dienstverlening (voltijd)

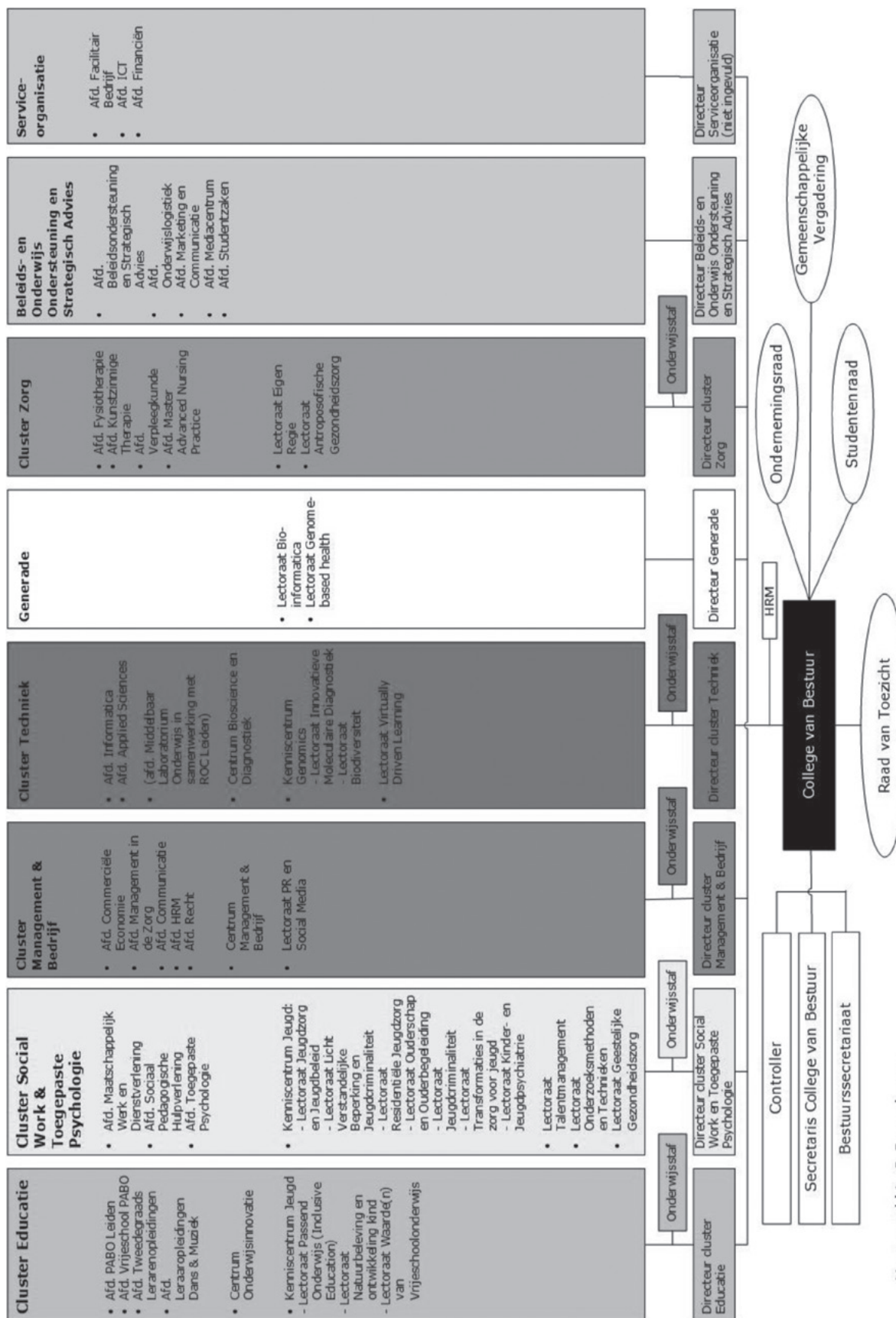
Human Resources Management (voltijd)

Management in de Zorg (dual)

Associate Degree

Management in de Zorg

Organisatieschema



12. CIJFERMATIG OVERZICHT STUDENTGEGEVENS

Aantal onderwijsvolgende (*) 11 studenten Hogeschool Leiden – 1

Betreft totaal aantal ingeschreven studenten: aantal inschrijvingen per inschrijvingsjaar, waarbij de student actief is op 1 oktober, ongeacht de bekostigingsstatus. Indien student zich op 2 opleidingen inschrijft zal deze voor beide opleidingen als inschrijving worden geteld.

Jaar	09/10	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15
Opleiding tot Leraar Basisonderwijs voltijd *	947	888	959	1004	981	609
Opleiding tot Leraar Basisonderwijs deeltijd *	249	265	296	237	177	122
Academische Pabo	45	68	125	171	217	244
AD Leraar vo 2e gr Gezondheidszorg & Welzijn voltijd	1	5	3	4	4	7
AD Leraar vo 2e gr Gezondheidszorg & Welzijn deeltijd	7	7	10	6	3	4
Leraar vo 2e graad verzorging voltijd	10	8	14	16	34	44
Leraar vo 2e graad verzorging deeltijd	83	83	65	82	64	63
AD leraar vo 2e graad omgangskunde voltijd	1	1	6	7	10	23
AD leraar vo 2e graad omgangskunde deeltijd	6	7	14	10	10	8
Leraar vo 2e graad omgangskunde voltijd	32	55	75	63	73	107
Leraar vo 2e graad omgangskunde deeltijd	66	79	87	62	38	31
Leraar vo 2e graad omgangskunde dual						
Vrijeschool Pabo voltijd					161	191
Vrijeschool Pabo deeltijd					24	48
Docent Dans voltijd				36	29	26
Docent Dans deeltijd				10	10	9
Docent Muziek				11	13	14
Human Resource Management voltijd	137	172	213	209	268	331
Human Resource Management deeltijd	42	26	15	6		
Sociaal-Juridische Dienstverlening voltijd	182	221	264	266	283	327
Sociaal-Juridische Dienstverlening deeltijd	2	19	29	17	12	10
HBO-Rechten voltijd	497	563	706	777	707	776
HBO-Rechten deeltijd	91	67	68	43	34	19
Commerciële Economie voltijd	298	326	365	464	467	514
Communicatie voltijd	254	338	382	423	470	459
Management in de Zorg deeltijd	34	31	20	11	6	6
Management in de Zorg dual		3	15	24	26	25
AD Management in de Zorg deeltijd	98	74	39	32	27	5
AD Management in de Zorg dual		41	64	71	56	56
Biologie en Medisch laboratoriumonderzoek voltijd	478	482	522	573	597	677
Chemie voltijd	287	292	306	309	363	438
Informatica voltijd	280	338	380	449	522	578
Informatica dual	9	20	18	13	9	5
Bio-Informatica voltijd	111	118	95	108	163	164
Opleiding tot Verpleegkundige voltijd	348	401	416	511	658	703
Opleiding tot Verpleegkundige deeltijd	117	94	85	47	19	8
Opleiding tot Verpleegkundige dual	144	119	98	74	83	100
Advanced Nursing Practice dual	49	61	66	72	80	65
Opleiding tot Fysiotherapeut voltijd	484	485	529	523	544	546
Kunstzinnige Therapie voltijd	242	254	268	255	309	316
Kunstzinnige Therapie deeltijd	194	109	94	61	32	18
Toegepaste Psychologie voltijd	524	643	740	746	698	676
Toegepaste Psychologie deeltijd	68	83	83	84	51	28
Toegepaste Psychologie dual						18
Culturele en Maatschappelijke Vorming voltijd	85	88	43	22	11	5
Maatschappelijk Werk en Dienstverlening voltijd	226	294	344	364	442	454
Maatschappelijk Werk en Dienstverlening deeltijd	51	49	55	37	26	14
Master Jeugdzorg						31
Sociaal Pedagogische Hulpverlening voltijd	429	453	493	561	545	544
Sociaal Pedagogische Hulpverlening deeltijd	146	138	116	70	49	29
HL totaal	7354	7868	8585	8963	9414	9495
Jaarlijkse groei	7,33%	6,99%	9,11%	4,4%	5,03%	0,86%

De jaarlijkse groei 13/14 is inclusief de studenten Leraar basisonderwijs voltijd/deeltijd van de locatie Rotterdam. Zonder deze inschrijvingen zou het totaal in 13/14 uitkomen op 8910. De jaarlijkse groei 14/15 zou in dat geval uitkomen op 585 studenten (6,57%).

Aantal instromende studenten per opleiding – 8

Betreft 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	09/10	10/11	11/12	12/13	13/14	13/14
Opleiding tot Leraar Basisonderwijs voltijd *	298	288	368	405	351	245
Opleiding tot Leraar Basisonderwijs deeltijd *	107	128	140	83	69	47
Academische Pabo	45	47	71	72	85	79
AD Leraar vo 2e gr Gezondheidszorg & Welzijn voltijd	1	4	1	4	3	6
AD Leraar vo 2e gr Gezondheidszorg & Welzijn deeltijd	7	5	5	3	2	3
Leraar vo 2e graad verzorging voltijd	8	3	11	13	26	29
Leraar vo 2e graad verzorging deeltijd	31	27	23	51	22	30
AD leraar vo 2e graad Omgangskunde voltijd	1	1	6	3	8	18
AD leraar vo 2e graad Omgangskunde deeltijd	6	5	12	3	2	4
Leraar vo 2e graad Omgangskunde voltijd	24	38	55	34	49	70
Leraar vo 2e graad Omgangskunde deeltijd	39	32	42	12	14	15
Leraar vo 2e graad Omgangskunde dual						
Vrijeschool Pabo voltijd					81	83
Vrijeschool Pabo deeltijd					24	29
Docent Dans voltijd				36	13	10
Docent Dans deeltijd				10	4	1
Docent Muziek				11	6	6
Human Resource Management voltijd	60	74	91	81	124	153
Human Resource Management deeltijd	12					
Sociaal-Juridische Dienstverlening voltijd	92	93	125	113	134	154
Sociaal-Juridische Dienstverlening deeltijd		17	16			
HBO-Rechten voltijd	211	271	351	361	258	310
HBO-Rechten deeltijd	44	13	18		1	
Commerciële Economie voltijd	119	130	162	235	181	165
Communicatie voltijd	123	134	152	160	167	140
Management in de Zorg deeltijd	16	15	6	6	2	4
Management in de Zorg dual		3	13	11	24	16
AD Management in de Zorg deeltijd	38	22	11	19	2	2
AD Management in de Zorg dual		41	29	15	24	22
Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek voltijd	175	181	197	237	261	302
Chemie voltijd	94	92	101	100	128	142
Informatica voltijd	120	148	163	191	222	237
Informatica dual	7	14	1			
BioInformatica voltijd	47	42	21	40	92	72
Opleiding tot Verpleegkundige voltijd	119	168	198	258	342	255
Opleiding tot Verpleegkundige deeltijd	31	34	31	1		
Opleiding tot Verpleegkundige dual	32	26	1			
Advanced Nursing Practice dual	24	32	31	39	32	27
Opleiding tot Fysiotherapeut voltijd	163	173	187	172	172	167
Kunstzinnige Therapie voltijd	94	106	108	74	135	121
Kunstzinnige Therapie deeltijd	95	25	21			
Toegepaste Psychologie voltijd	202	248	273	239	195	202
Toegepaste Psychologie deeltijd	46	42	31	20		
Toegepaste Psychologie dual						
Culturele en Maatschappelijke Vorming voltijd	32	32				
Maatschappelijk Werk en Dienstverlening voltijd	70	145	159	140	193	158
Maatschappelijk Werk en Dienstverlening deeltijd	16	12	17	2		
Master Jeugdzorg						
Sociaal Pedagogische Hulpverlening voltijd	153	167	198	216	165	158
Sociaal Pedagogische Hulpverlening deeltijd	55	48	23	3		
HL totaal	2857	3126	3462	3473	3597	3516
Jaartijkse groei	9,88%	9,41%	10,75%	0,31%	3,5%	-2,25%

De jaarlijkse groei 13/14 is inclusief de studenten Leraar basisonderwijs voltijd/deeltijd van de locatie Rotterdam. Zonder deze inschrijvingen zou het totaal in 13/14 uitkomen op 3384. De jaarlijkse groei 14/15 zou in dat geval uitkomen op 132 studenten (6,57%).

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	09/10	10/11	11/12	12/13	12/13
Opleiding tot Leraar Basisonderwijs voltijd *	1,33	1,42	1,08	0,92	1,08
Opleiding tot Leraar Basisonderwijs deeltijd *	1,17	1,25	1,42	1,17	1,67
Academische Pabo	0,83	0,91	1,00	1,33	1,08
Ad Leraar vo 2e gr Gezondheidszorg & Welzijn voltijd		0,5	2,08	1,83	0,42
Ad Leraar vo 2e gr Gezondheidszorg & Welzijn deeltijd		1,25	1,08	0,33	0,00
Leraar vo 2e graad verzorging voltijd	0,58	1	1	0,67	0,92
Leraar vo 2e graad verzorging deeltijd	1,92	2,08	0,42	0,67	0,50
AD Leraar vo 2e graad Omgangskunde voltijd			1	1,67	1
AD Leraar vo 2e graad Omgangskunde deeltijd	1	0,42	0,58	0,67	1,33
Leraar vo 2e graad Omgangskunde voltijd	0,67	0,67	0,67	0,92	1,17
Leraar vo 2e graad Omgangskunde deeltijd	0,92	1,58	0,75	2,25	1,58
Leraar vo 2e graad Omgangskunde dual					
Docent Dans voltijd				0,58	1,33
Docent Dans deeltijd				0,67	2,83
Docent Muziek				0,67	1,25
Human Resource Management voltijd	1,08	1,17	1,08	1,25	1
Human Resource Management deeltijd	2	2,75	6,33	5,33	0
Sociaal-Juridische Dienstverlening voltijd	1,09	1,67	1	1,25	1,08
Sociaal-Juridische Dienstverlening deeltijd		1,33	1,42	1,92	3,00
HBO-Rechten voltijd	1,67	1,25	1,33	1,33	1,58
HBO-Rechten deeltijd	1,25	1,58	1,75	2,29	3,58
Commerciële Economie voltijd	1,08	1,17	1	0,92	1,08
Communicatie voltijd	1,08	1,17	1,25	1,25	1,25
Management in de Zorg deeltijd	1,33	2	1		2,00
Management in de Zorg dual		0,58	1	1,42	1,25
AD Management in de Zorg deeltijd	1,33	1,25	0,92	0,83	0,00
AD Management in de Zorg dual		0,83	1,33	1,42	3,00
Biologie en Medisch laboratoriumonderzoek voltijd	1,25	1,25	1,17	1,25	1
Chemie voltijd	1,67	1,67	1,42	1,17	1,58
Informatica voltijd	0,92	1,41	1,50	1,17	1,08
Informatica dual	0,58	0,58	2,25	2,00	4,50
Bio-Informatica voltijd	1,5	0,92	2,25	0,92	1,25
Opleiding tot Verpleegkundige voltijd	1,67	1,58	1,25	1,42	1,25
Opleiding tot Verpleegkundige deeltijd	1,75	1,92	2,42	2,50	3,25
Opleiding tot Verpleegkundige dual	1,75	1,75	2,33	2,67	3,67
Advanced Nursing Practice dual	2,08	2,17	0,08	2,92	1,42
Opleiding tot Fysiotherapeut voltijd	1	1,08	0,92	0,92	1,08
Kunstzinnige Therapie voltijd	1,08	1,25	1,00	1,33	1,33
Kunstzinnige Therapie deeltijd	1,33	1,25	2,08	1,92	4,25
Toegepaste Psychologie voltijd	1,67	1,33	1,42	1,58	1,25
Toegepaste Psychologie deeltijd	0,75	1,25	1	1,83	5,75
Culturele en Maatschappelijke Vorming voltijd	1,25	0,83	3,17		8,08
Maatschappelijk Werk en Dienstverlening voltijd	1,17	1,17	0,83	1,08	1,17
Maatschappelijk Werk en Dienstverlening deeltijd	1,25	0,75	1,58	2,58	5,00
Sociaal Pedagogische Hulpverlening voltijd	1,41	1,08	1,08	1,08	1,25
Sociaal Pedagogische Hulpverlening deeltijd	1,67	1,92	2,00	3,67	5,75
HL opleidingsgemiddelde	1,29	1,35	1,44	1,58	2,09

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	09/10	10/11	11/12	12/13	13/14
Opleiding tot Leraar Basisonderwijs voltijd *	4,17	4,17	4,25	4,17	4,17
Opleiding tot Leraar Basisonderwijs deeltijd *	2,67	2,67	2,67	2,50	3,25
Academische Pabo				4,00	4,08
AD Leraar vo 2e gr Gezondheidszorg & Welzijn voltijd					
AD Leraar vo 2e gr Gezondheidszorg & Welzijn deeltijd	0,5		2,33	2,08	1,25
Leraar vo 2e graad verzorging voltijd	2,33	1,33	4,08		1,08
Leraar vo 2e graad verzorging deeltijd	2,25	2,75	3,08	2,50	2,08
AD Leraar vo 2e graad Omgangskunde voltijd					
AD Leraar vo 2e graad Omgangskunde deeltijd		2	2,25	2,08	2,67
Leraar vo 2e graad Omgangskunde voltijd	1,08	1,42	1,5	2,17	1,42
Leraar vo 2e graad Omgangskunde deeltijd	1,67	2,5	2,67	2,58	2,42
Leraar vo 2e graad Omgangskunde dual					
Docent Dans voltijd				0,67	3,25
Docent Dans deeltijd				0,67	
Docent Muziek				0,67	3,58
Personeel en arbeid voltijd	4,08	4,75	4,17	4,50	4,42
Personeel en arbeid deeltijd	3,33	3,25	3,17	4,67	6,58
Sociaal-Juridische Dienstverlening voltijd	4,08	4,08	4,08	4,58	4,83
Sociaal-Juridische Dienstverlening deeltijd	4				5,00
HBO-Rechten voltijd	4,17	4,41	5	4,83	5,08
HBO-Rechten deeltijd	3,33	4,08	4,33	4,75	5,08
Commerciële Economie voltijd	4,33	4,17	4,5	4,42	4,42
Communicatie voltijd	4,58	4,41	4,42	4,25	4,50
Management in de Zorg deeltijd	2,17	2	2,17	2,0	2,50
Management in de Zorg dual			2	2,0	2,08
AD Management in de Zorg deeltijd	1,33	1,58	1,58	1,83	1,67
AD Management in de Zorg dual			1,58	2,25	1,83
Biologie en Medisch laboratoriumonderzoek voltijd	3,83	3,83	3,92	4,08	3,92
Chemie voltijd	4,17	4,17	4,25	4,33	4,33
Informatica voltijd	4,33	4,33	4,25	4,58	4,58
Informatica dual				3,67	3,75
Bio-Informatica voltijd	4	4,33	4,83	4,25	4,83
Opleiding tot Verpleegkundige voltijd	4,33	4,33	4	4,50	4,50
Opleiding tot Verpleegkundige deeltijd	3,42	3,75	3,92	3,42	3,75
Opleiding tot Verpleegkundige dual	4,08	4,08	4,08	4,00	4,25
Advanced Nursing Practice dual	2	2,17	2,17	2,00	2,17
Opleiding tot Fysiotherapeut voltijd	4,42	4,42	4,33	4,42	4,33
Kunstzinnige Therapie voltijd	4,08	4,5	4,67	4,33	4,33
Kunstzinnige Therapie deeltijd	4,08	4,5	4,67	4,58	4,83
Toegepaste Psychologie voltijd		4,17	4,5	4,58	4,92
Toegepaste Psychologie deeltijd				4,17	4,42
Culturele en Maatschappelijke Vorming voltijd	3,75	4,17	4	4,08	5,50
Maatschappelijk Werk en Dienstverlening voltijd	3,75	4	4,25	4,42	4,08
Maatschappelijk Werk en Dienstverlening deeltijd	3,58	3,83	3,92	5,25	3,92
Sociaal Pedagogische Hulpverlening voltijd	4	4,17	4,08	4,17	4,33
Sociaal Pedagogische Hulpverlening deeltijd	3,67	3,41	3,50	3,58	4,25
HL opleidingsgemiddelde	3,6	3,72	3,55	3,44	3,69

DEEL II JAARREKENING



Balans per 31 december (na resultaatbestemming)

(bedragen x € 1.000)

		2014	2013
Activa			
Vaste Activa			
1.1	Immateriële vaste activa	189	296
1.2	Materiële vaste activa	58.815	60.102
Totaal Vaste Activa		59.004	60.398
Vlottende activa			
1.5	Vorderingen	2.245	2.512
1.7	Liquide middelen	18.507	11.568
Totaal vlottende activa		20.752	14.080
Totaal activa		79.756	74.478

Passiva			
2.1	Eigen vermogen	41.603	36.511
2.2	Voorzieningen	1.759	970
2.3	Langlopende schulden	18.240	19.000
2.4	Kortlopende schulden	18.154	17.997
Totaal Passiva		79.756	74.478

Staat van baten en lasten over het jaar

(bedragen x € 1.000)

3	Baten	2014	Begroting 2014	2013
3.1	Rijksbedragen OCW	58.165	52.355	53.190
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	968	650	809
3.3	College-, cursus-, les- en examengelden	15.817	15.125	15.467
3.4	Baten werk in opdracht van derden	3.971	3.232	3.659
3.5	Overige baten	1.820	709	1.644
	Totaal baten	80.741	72.071	74.768
4	Lasten			
4.1	Personeelslasten	57.963	51.415	54.653
4.2	Afschrijvingen	4.423	3.661	4.494
4.3	Huisvestingslasten	3.428	3.038	3.066
4.4	Overige lasten	8.906	12.755	8.175
	Totaal lasten	74.720	70.869	70.388
	Saldo baten en lasten	6.021	1.202	4.381
5	Financiële baten en lasten	-929	-975	-1.064
	Totaal resultaat	5.092	227	3.317

Kasstroomoverzicht over het jaar

(bedragen x € 1.000)

	2014	2013
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo baten en lasten	6.021	4.381
Aanpassingen voor:		
Afschrijvingen en waardeveranderingen	4.423	4.495
Mutaties voorzieningen	789	-14
Veranderingen in werkkapitaal:		
Mutatie operationele vorderingen	266	-615
Mutatie operationele schulden	157	-2.591
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	11.656	5.656
Ontvangen interest	43	75
Betaalde interest	-972	-1.139
	-929	-1.064
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	10.727	4.592
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings in materiële vaste activa	-3.028	-3.218
Desinvesteringen in materiële vaste activa		
Investerings in immateriële vaste activa		-322
Desinvesteringen in immateriële vaste activa		
Investerings in deelnemingen		
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-3.028	-3.540
Kasstroom uit financiëringsactiviteiten		
Ontvangsten uit langlopende schulden		19.950
Aflossing langlopende schulden	-760	-20.710
Totaal kasstroom uit financiëringsactiviteiten	-760	-760
Mutatie geldmiddelen	6.939	292

Toelichting op de jaarrekening

Algemeen

Activiteiten

Stichting Hogeschool Leiden is statutair gevestigd te Leiden, Zernikedreef 11 en kent geen winstoogmerk. Onder Hogeschool Leiden vallen geen andere entiteiten. De voornaamste activiteiten van Hogeschool Leiden 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.

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 de Pabo Thomas More (504 studenten) komen vanaf 1 januari 2014 voor rekening van de Stichting Thomas More Hogeschool.

Het gebouw te Rotterdam is per 1 januari 2014 om niet overgedragen aan de Stichting Thomas More.

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. 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.

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.

Hogeschool Leiden past kostprijs hedge-accounting toe op basis van individuele documentatie per individuele hedgerelatie.

Renteposities uit hoofde van variabel rentende leningen worden afgedekt met een rente-instrument zijnde een renteswap, waarbij een perfecte hedge wordt nagestreefd. Hogeschool Leiden documenteert de wijze waarop de hedgerelaties passen in de doelstellingen van het risicobeheer, de hedgestrategie en de verwachting aangaande de effectiviteit van de hedge. 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.

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 jaarrekeningposten.

Afrondingen

De totalen van cijferopstellingen in de jaarrekening kunnen door afrondingen licht afwijken van het optische totaal van de opstelling.

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 nominale 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.

Grond

Op aangekochte grond wordt niet afgeschreven, 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 BioScience park in Leiden. De afschrijvingstermijn van het laboratorium is 10 jaar.

Inventaris en Apparatuur

Inventaris die niet aard- en nagelvast zijn, 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 gewaardeerd tegen nominale waarde onder aftrek van noodzakelijk geachte voorzieningen voor het risico van oninbaarheid. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de betreffende vorderingen.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en direct opeisbare deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courant schulden 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.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd ter zake van risico's, waarvan ofwel de omvang ofwel het toeslaan onzeker is, doch waarvan de grootte redelijkerwijs is in te schatten. Tenzij anders aangegeven worden de voorzieningen opgenomen tegen hun berekende maximale waarde. Voorzieningen worden gevormd voor jubilea-uitkeringen, ter dekking van het eigen risicodragerschap WW en BWW en voor de doorbetaling van langdurig zieken die geacht worden niet meer te re-integreren in de organisatie.

Langlopende schulden

Schulden met een resterende looptijd van meer dan een jaar worden aangeduid als langlopend. Het deel van de langlopende schulden dat een looptijd heeft van minder dan 1 jaar wordt onder kortlopende schulden opgenomen.

Kortlopende schulden

Schulden met een looptijd van ten hoogste een jaar worden aangeduid als kortlopend. Hieronder worden tevens de delen verstaan 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.

Grondslagen voor 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 in principe 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.

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. Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast.

Pensioenen

Hogeschool Leiden heeft een pensioenregeling welke is ondergebracht bij het ABP. De pensioenregeling kwalificeert zich als een toegezegde pensioenregeling en is in de jaarrekening verwerkt als toegezegde bijdrageregeling. Dit betekent dat de over het boekjaar verschuldigde premies als kosten worden verantwoord. In geval van een tekort bij het bedrijfstakpensioenfonds heeft de hogeschool geen verplichting tot het doen van aanvullende bijdragen, anders dan toekomstige hogere premies.

Belastingen

Hogeschool Leiden hanteert het standpunt dat zij niet vennootschapsbelastingplichtig is.

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. Ontvangen interest en betaalde interest worden opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

Toelichting op de balans

Vaste activa

(bedragen x € 1.000)

	Aanschaf- prijs 1/1/2014	Afschrijvingen cumulatief 1/1/2014	Boekwaarde 1/1/2014	Investerings- 2014	Des- investeringen 2014	Afschrijvingen 2014	Aanschaf- prijs 31/12/2014	Afschrijvingen cumulatief 31/12/2014	Boekwaarde 31/12/2014
1.1 Immateriële vaste activa									
1.1.1 Ontwikkelingskosten									
Software:									
Osiris inschrijf	124	124					124	124	
Digifun	338	338					338	338	
HL-intranet	322	26	296			107	322	133	189
Totaal immateriële vaste activa	784	488	296			107	784	595	189

(bedragen x € 1.000)

	Aanschaf- prijs 1/1/2014	Afschrijvingen cumulatief 1/1/2014	Boek- waarde 1/1/2014	Investerings- 2014	Des- investeringen 2014	Afschrijv- ingen 2014	Aanschaf- prijs 31/12/2014	Afschrijvingen cumulatief 31/12/2014	Boek- waarde 31/12/2014
1.2 Materiële vaste activa									
1.2.1 Gebouwen en terreinen	79.069	23.207	55.862	1.028	640	2.309	79.731	25.790	53.941
1.2.2 Inventaris en apparatuur	9.934	5.693	4.241	1.999	7	1.360	10.814	5.940	4.874
Totaal materiële vaste activa	89.003	28.900	60.103	3.028	647	3.669	90.545	31.730	58.815

Immateriële vaste activa

Ultimo 2014 bedraagt de boekwaarde van de immateriële vaste activa € 189.000. Er zijn in dit boekjaar geen investeringen gedaan.

Materiële vaste activa

Investerings in materiële vaste activa bedragen € 3,0mln, waarvan € 1,0mln in verbouwingen (voornamelijk de F2 en A1 vleugel) en € 2,0mln in inventaris waarvan € 1,2mln vervanging Apple hardware, € 0,4mln leermiddelen en € 0,4mln overige inventaris. De desinvesteringen bedragen € 647.000 en betreffen de boekwaarde van het gebouw van de Pabo Thomas More- opleidingen in Rotterdam (€ 640.000) en de boekwaarde van de Apple hardware (€ 7.000).

De afschrijvingen op de overige gebouwen en terreinen bedragen € 2,3mln. Het gebouw in Zeist (voormalig Helicon) is in 2014 verhuurd en zal naar verwachting op termijn worden verkocht.

Er zijn geen contractuele investeringsverplichtingen.

Op het hogeschoolgebouw aan de Zernikedreef 11 is een hypothecaire zekerheid verstrekt aan de Staat der Nederlanden in het kader van 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	2014	2013
1.5.1	Debiteuren	389	236
1.5.5	Studenten/cursisten	1.002	1.345
1.5.6	Overige overheden	200	216
	<i>Personeel</i>	90	83
	<i>Overig</i>	67	311
1.5.7	Overige vorderingen	157	394
	<i>Vooruitbetaalde kosten</i>	741	527
1.5.8	Overlopende activa	741	527
1.5.9	Af: Voorziening wegens oninbaarheid	244	206
	Totaal vorderingen	2.245	2.512

Het verloop van de voorziening wegens oninbaarheid is als volgt:

Voorziening wegens oninbaarheid	2014	2013
Stand per 1-1	206	261
Ottrekking	39	55
Dotatie	77	
Totaal voorziening wegens oninbaarheid	244	206

Vorderingen en overlopende activa

Alle vorderingen hebben een resterende looptijd korter dan een jaar. De vorderingen zijn gewaardeerd tegen nominale waarde minus een aftrek voor vermoede oninbaarheid waar van toepassing. De voorziening wegens oninbaarheid is toegenomen met € 38.000.

De vorderingen zijn ten opzichte van ultimo 2013 afgenomen met € 267.000. Dit komt voornamelijk door een daling van de vorderingen op studenten en cursisten met € 294.000 en minder vooruit ontvangen subsidies ad € 244.000. daar tegenover staan hogere vooruit betaalde kosten voor 2015 ad € 214.000 door een extra betaalslag in december 2014.

Liquide middelen

(bedragen x € 1.000, per 31 december)

1.7	Liquide middelen	2014	2013
1.7.1	Kasmiddelen	2	6
1.7.2	Tegoeden op bank- en girorekening	18.505	11.562
	Totaal liquide middelen	18.507	11.568

De liquide middelen zijn ten opzichte van 2013 gestegen met € 6,9mln. Dit wordt met name veroorzaakt door de positieve kasstroom uit operationele activiteiten, waarbij de opbrengsten uit Rijksbijdrage hoger zijn dan de bestedingen. Alle liquide middelen staan direct ter beschikking van Hogeschool Leiden.

Eigen Vermogen

(bedragen x € 1.000)

2.1	Eigen Vermogen	Stand per 1/1/2014	Resultaat	Overige mutaties*	Stand per 31/12/2014
2.1.1	Algemene reserve	33.031	4.802	393	38.226
2.1.2	Bestemmingsreserve (publiek)	1.509	93		1.602
2.1.3	Bestemmingsreserve (privaat)	1.675	304	-393	1.586
2.1.7	Andere wettelijke reserves	296	-107		189
	Totaal eigen vermogen	36.511	5.092	0	41.603

*) In de voorgaande jaren zijn de resultaten van de zogeheten Internationale Projecten aangemerkt als contractactiviteiten en deze als privaat vermogen gepresenteerd. Op basis van voortschrijdend inzicht dienen deze als publiek vermogen te worden gekwalificeerd (€ 302.000). Hiernaast is het resultaat van de Master fysio onterecht in 2013 toegevoegd aan het private vermogen (€ 91.000). Voor 2014 zijn de resultaten van deze projecten toegevoegd aan de Algemene reserve via de verdeling van het resultaat.

Eigen Vermogen

Het Eigen Vermogen stijgt ten opzichte van vorig jaar met het behaalde positieve resultaat ad € 5,1mln.

Het Eigen Vermogen van Hogeschool Leiden kent zowel een financierings- als een weerstandsfunctie.

De bestemmingsreserve (publiek) is per saldo gestegen met € 93.000. Deze bestemmingsreserve daalde enerzijds met de afboeking van het gebouw in Rotterdam Pabo Thomas More opleidingen ad € 640.000 en nam toe met € 733.000 inzake het niet bestede deel van de subsidie voor het Centre of Expertise. De bestemmingsreserve (privaat) is vanuit het resultaat 2014 gestegen met € 304.000 en met € 393.000 gedaald door de bovengenoemde verschuiving van de private bestemmingsreserve naar de algemene reserve. 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 daling daarvan is gelijk aan de afschrijvingen op deze post.

Voorzieningen

(bedragen x € 1.000)

		Stand per 1/1/2014	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Stand per 31/12/2014	Kortlopend deel < 1 jaar	Langlopend deel > 1 jaar
2.2	Voorzieningen							
	Jubilea	201	-44	15		142	49	93
	WW en BWV	769	1.492	716		1.545	497	1.048
	Langdurig zieken		72			72	52	20
2.2.1	Personeelsvoorzieningen	970	1.520	731		1.759	598	1.161
	Totaal Voorzieningen	970	1.520	731	0	1.759	598	1.161

Langlopende schulden

(bedragen x € 1.000)

		Stand per 1/1/2014	Aangegane leningen	Aflossingen	Stand per 31/12/2014	Looptijd > 1 jaar	Looptijd > 5 jaar	Rentevoet
2.3	Langlopende schulden							
2.3.3	Schatkistbankieren	19.760		760	19.000	18.240	15.200	3-maands Euribor
	Af: Aflossings- verplichting 2014	-760			-760			
	Totaal langlopende schulden	19.000	0	760	18.240	18.240	15.200	

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 jubilea vergoeding 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. Bij de bepaling van deze voorziening wordt rekening gehouden met de totale individuele looptijd van de regeling, de sterftekans en de kans op re-integratie.

Met ingang van 2014 is een voorziening getroffen conform RJ 271.205 voor de doorbetaling van de langdurig zieken waarvan niet verwacht wordt dat zij voldoende genezen om terug te keren in het arbeidsproces in de organisatie. De kans van re-integratie is gebaseerd op het oordeel van de bedrijfsarts.

Langlopende schulden

Deze post betreft een langlopende hypothecaire lening bij de schatkist tegen een 3-maands Euribor tarief met een kredietopslag van 0,100%. Het recht van hypotheek op het pand van Zernikdreef is verstrekt aan de schatkist. De langlopende hypothecaire lening van de schatkist is niet tussentijds opvraagbaar en de kredietopslag ligt vast voor de volledige periode.

Hogeschool Leiden heeft een renteswap afgesloten ter afdekking van het renterisico dat voortvloeit uit de afgesproken vergoeding van het 3-maands Euribor tarief op de langlopende hypothecaire lening. De renteswap is in 2008 afgesloten met ING. De hoofdsom van de renteswap en de langlopende hypothecaire lening kennen een identiek verloopsschema tot de einddatum van 1 oktober 2038. De laatste aflossing per einddatum bedraagt € 950.000. In de renteswap vergoedt ING Hogeschool Leiden het 3-maands Euribor tarief over de hoofdsom. De hogeschool vergoedt aan de ING een rente van 4,875% over de hoofdsom.

Hogeschool Leiden verwerkt de renteswap op basis van kostprijs hedge accounting.

De marktwaarde van de renteswap bedraagt ultimo 2014 € 9,0mln negatief.

Kortlopende schulden

(bedragen x € 1.000, per 31 december)

2.4	Kortlopende schulden	2014	2013
2.4.1	Kredietinstellingen	760	760
2.4.3	Crediteuren	2.257	1.668
	Loonheffing	1.618	1.592
	Omzetbelasting	35	26
	Premies sociale verzekering	589	473
2.4.7	Belasting en premies sociale verzekeringen	2.242	2.091
2.4.8	Schulden ter zake van pensioenen	744	778
	Werk door derden	1.014	94
	Overig nog te betalen bedragen	1.435	2.383
2.4.9	Overige kortlopende schulden	2.449	2.477
	Vakantiegeld	1.525	1.453
	Verplichting vakantiedagen	422	359
	Vooruit ontvangen collegegeld	5.100	4.467
	Vooruit ontvangen cursusgeld	288	443
	Vooruit ontvangen subsidies OCW/EL&I geoormerkt		
	Vooruit ontvangen subsidies SIA	699	995
	Vooruit ontvangen subsidies	1.404	2.210
	Borgsommen	20	41
	Rente	244	254
2.4.10	Overlopende passiva	9.702	10.222
	Totaal kortlopende schulden	18.154	17.997

Kortlopende schulden en overlopende passiva

Het totaal van de kortlopende schulden en overlopende passiva is nagenoeg gelijk gebleven.

De onderliggende posten vertonen echter wel verschillen. Hoger zijn: Crediteuren € 589.000 door extra bestedingen in december 2014, Premies sociale verzekeringen € 116.000 en Vooruitontvangen college- en cursusgelden € 478.000. Lager zijn de vooruit Ontvangen subsidies € 1,1mln.

Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen***OCW***

Hogeschool Leiden heeft een vordering op het Ministerie van OC&W 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 de hogeschool bij liquidatie de verplichting om € 506.000 liquiditeitsbijdrage uit 1988 bij liquidatie terug te betalen aan het Ministerie van OC&W, die eveneens niet is opgenomen in de jaarrekening.

Renteswap

Hogeschool Leiden heeft een renteswap afgesloten ter dekking van het renterisico op haar langlopende schuld. Ultimo 2014 bedraagt de marktwaarde van de renteswap -€ 9,0mln (2013: -€ 5,9mln).

Leasing

Hogeschool Leiden heeft ultimo 2014 twee operationele leasecontracten voor personenauto's lopen. De financiële jaarlijkse verplichting, exclusief brandstof, bedraagt € 38.300. Er zijn geen leaseverplichtingen met een looptijd langer dan vier jaar.

Operationele verplichtingen

Hogeschool Leiden heeft een aantal huurovereenkomsten en raamcontracten afgesloten die voor 2015 een financiële verplichting met zich meebrengen van ongeveer € 1,8mln.

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, zou het fonds worden geliquideerd. Dat heeft inmiddels plaats gevonden. Na een eerste uitkering van het depot in 2013 is in 2014 een tweede en tevens laatste uitkering gevolgd ad € 288.000. De met dit depot samenhangende door Hogeschool Leiden verstrekte bankgarantie ad € 0,3mln is in 2014 ingetrokken.

Schatkistbankieren

Hogeschool Leiden heeft in het kader van het schatkistbankieren bij het Ministerie van Financiën tevens de beschikking over een rekening-courantkrediet (roodstandfaciliteit) van € 6,5mln. Onder dit rekening-courantkrediet is ultimo 2014 geen financiering opgenomen.

Stichting Iona

De Stichting Iona heeft toegezegd de opleiding Euritmie te ondersteunen gedurende 10 jaar met een bijdrage van € 200.000 per jaar. Deze bijdrage is met name bedoeld om de exploitatie van de opleiding in adequate ruimten mogelijk te maken. Vanaf studiejaar 2014/2015 is deze ondersteuning ingegaan en is in december 2014 de eerste bijdrage ontvangen.

Model G - G1 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule

(bedragen x € 1.000)

	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing Datum	Bedrag van toewijzing	Ontvangen t/m 2014	De prestatie is ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking	
Omschrijving					Geheel uitgevoerd en afgerond	Nog niet geheel afgerond
Samen opleiden 2.0	Lero-P-013	1-1-2013	1.987	993,5		•
Totaal			1.987	993,5		

Model G2 - A Aflopend per ultimo verslagjaar

	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing Datum	Bedrag van toewijzing	Ontvangen t/m 2014	Totale kosten 31/12/2014	Ter verrekenen ultimo verslagjaar
Omschrijving						
Totaal						

Model G2 - B Doorlopend tot in een volgend verslagjaar

	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing Datum	Bedrag van toewijzing	Saldo 01/01/2014	Ontvangen t/m 2014	Lasten in 2014	Totale kosten 31/12/2014	Saldo nog te besteden
Omschrijving								
Totaal								

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

De totale baten zijn € 6mln toegenomen ten opzichte van vorig jaar en € 8,7mln ten opzichte van de begroting. Alle gerealiseerde baten komen hoger uit dan begroot. De voornaamste oorzaak van het verschil ten opzichte van de begroting is de toename van de Rijksbijdrage in 2014 van €5,1mln. Dit komt voort uit het toegenomen macrobudget van de Rijksbijdragen vanwege een groter volume aan studenten en vanwege politieke besluitvorming. Verder is een deel van de subsidies niet begroot, o.a. omdat de beschikkingen op moment van begroten nog niet bekend waren. De collegegelden zijn toegenomen door de stijging van het aantal ingeschreven betalende studenten. De baten voor werk in opdracht van derden en de overige baten zijn conservatief begroot. Onder de overige baten is een incidentele bate van € 0,3mln van het Waarborgfonds opgenomen. Dit is een tweede uitkering vanwege de opheffing van het fonds.

Overheidsbijdragen

(bedragen x € 1.000)

3.1	Overheidsbijdragen	2014	Begroot 2014	2013
3.1.1	Rijksbijdragen OCW/EL&I	57.200	52.355	52.503
	Geoomerkte subsidies OCW/EL&I			
	Niet geoomerkte subsidies OCW/EL&I	965		688
3.1.2	Overige subsidies OCW/EL&I	965		688
	Totaal overheidsbijdragen	58.165	52.355	53.190

De totale overheidsbijdragen zijn € 5,8mln hoger dan begroot en € 5mln hoger dan in 2013. De stijging zit voornamelijk in de toename van de Rijksbijdrage door een toename van het volume studenten op macro niveau en politieke besluitvorming. Verder is in de begroting niet de bijdrage opgenomen voor het Centre of Expertise, Generade, van € 1mln, op begrotingsmoment was het plan daar een aparte stichting voor op te richten.

De lerarenbeurzen zijn hoger dan begroot en mede daardoor is de realisatie van niet-geoomerkte subsidies hoger dan in 2013.

Overige overheidsbijdragen en -subsidies

(bedragen x € 1.000)

3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	2014	Begroot 2014	2013
	Bijdrage ROC Leiden			
3.2.2	Overige overheidsbijdragen	968		809
	Totaal overheidsbijdragen en -subsidies	968	650	809

Onder de 'Overige overheidsbijdragen en -subsidies' wordt de bijdrage van ROC Leiden voor de opleiding Middelbaar Laboratorium Onderwijs weergegeven. Het laboratorium onderwijs van het ROC Leiden wordt in samenwerking met Hogeschool Leiden uitgevoerd in het gebouw van de hogeschool. Hogeschool Leiden ontvangt hiervoor een deel van de Rijksbijdrage van het ROC. Door stijging van het aantal studenten in 2014 ten opzichte van 2013 is de bijdrage hoger dan begroot.

College-, cursus-, les- en examengelden

(bedragen x € 1.000)

3.3	College-, cursus-, les- en examengelden	2014	Begroot 2014	2013
3.3.3	Collegegelden	15.817	15.125	15.467
	Totaal college-, cursus-, les- en examengelden	15.817	15.125	15.467

Bij het opstellen van de begroting 2014 is uitgegaan van de verwachting, dat het studentenaantal zou stabiliseren. Vanwege een hogere toename van het aantal studenten per 1 oktober 2014 dan verwacht zijn de collegegelden met € 0,6mln gestegen. In 2013 zijn deze baten inclusief de collegegelden van de studenten van de Pabo Thomas More opleidingen in Rotterdam. Deze opleidingen zijn per 1 januari 2014 zelfstandig verder gegaan als Thomas More Hogeschool.

Baten werk in opdracht van derden

(bedragen x € 1.000)

3.4	Baten werk in opdracht van derden	2014	Begroot 2014	2013
3.4.1	Contractonderwijs		1.961	1.953
	Overige non-profit organisaties	1.625		1.384
3.4.2	Contractonderzoek		1.625	1.384
3.4.3	Overige baten werk in opdracht van derden		385	322
	Totaal baten werk in opdracht van derden	3.971	3.232	3.659

De baten in opdracht van derden komen € 0,7mln hoger uit dan de begroting. Deze posten worden door de hogeschool conservatief begroot. Op begrotingsmoment is er geen grote zekerheid ten aanzien van deze activiteiten.

Het contractonderwijs heeft een omzet van ca. € 2mln, gelijk aan vorig jaar. Onder de rubriek contractonderzoek worden verschillende subsidieprojecten verantwoord. Een groot deel van het verschil ten opzichte van 2013 wordt veroorzaakt door de projecten van Internationalisering, die gesubsidieerd worden door Nuffic. Vanwege het aannemen van de anti-homowet in Uganda zijn deze projecten stopgezet. Nuffic heeft hiervoor een schadevergoeding uitgekeerd. Overige subsidiebijdragen betreffen o.a. subsidie van Ministerie van VWS voor het Vaccinatieprogramma, subsidie van Stichting Phoenix voor Lectoraat AG en de Erasmusbeurzen. De overige baten werk in opdracht van derden hebben betrekking op de omzetten van diverse lectoraten die d.m.v. contractonderzoek hun lectoraat mede financieren.

Overige baten

(bedragen x € 1.000)

3.5	Overige baten	2014	Begroot 2014	2013
3.5.1	Verhuur	57		115
3.5.2	Detachering personeel	367		267
3.5.3	Schenken	69		50
	Studentenvoorzieningen	190		187
	Studentenbijdragen	128		189
	Administratiekosten collegegelden	132		136
	Provisie leerboeken	50		17
	Verkoop roerende goederen	108		4
	Overig	719		679
3.5.6	Overige baten	1.327		1.212
	Totaal overige baten	1.820	709	1.644

De totale overige baten komen € 1,1mln boven de begroting uit en zijn ca. € 0,2mln hoger dan voorgaand boekjaar. Het verschil van €1,1mln wordt veroorzaakt door hogere detacheringsofbrengsten, door verkoop van de vervangen computerapparatuur en door ontvangen baten van studenten die bij Hogeschool Leiden een minor hebben gevolgd. Verder is er een tweede, niet begrote, uitkering ontvangen voor een waarde van € 0,3mln van het Waarborgfonds vanwege de opheffing van dit fonds.

Personeelslasten

(bedragen x € 1.000)

4.1	Personeelslasten	2014	Begroot 2014	2013
	Brutoloon en salarissen	35.159		35.575
	Sociale lasten	4.516		3.671
	Pensioenpremies	5.366		6.015
4.1.1	Lonen en salarissen	45.041		45.261
	Dotatie personele voorzieningen	1.505		495
	Uitzendkrachten, declaranten, e.d.	8.144		6.419
	Overig	3.634		2.777
4.1.2	Overige personele lasten	13.283		9.691
4.1.3	Af: uitkeringen	361		299
	Totaal personeelslasten	57.963	51.415	54.653

Personeelslasten

De personeelslasten zijn € 6,5mln hoger dan begroot. De personele lasten voor contractactiviteiten, subsidieprojecten en het Centre of Expertise zijn niet voldoende begroot, voor een waarde van € 2,3mln. Verder zijn onder overige lasten kosten voor advies begroot ter waarde van € 3,3mln die in de realisatie onder de personeelskosten vallen. Voor de personeelsvoorzieningen is een dotatie gedaan voor langdurig zieken die niet was begroot en de onderbouwing voor de voorziening van wachtgelden is aangepast. De personeelsvoorzieningen zijn daardoor € 1,1mln hoger dan begroot.

De brutolonen en sociale lasten zijn vrijwel gelijk aan 2013. Voor de toename van het aantal studenten is er extra personeel ingezet via detacheringen, gastdocenten en uitzendkrachten om de kwaliteit van het onderwijs en de ondersteunende diensten te waarborgen. De kosten hiervoor zijn € 1,7mln hoger dan 2013.

Verder is er voor € 0,3mln meer uitgegeven aan opleidingskosten ten opzichte van vorig jaar. Hogeschool Leiden wil graag meer middelen investeren in de professionalisering van het personeel.

Afschrijvingen

(bedragen x € 1.000)

4.2	Afschrijvingen	2014	Begroot 2014	2013
4.2.1	Immateriële activa	107		175
4.2.2	Materiële vaste activa	4.316		4.319
	Totaal afschrijvingen	4.423	3.661	4.494

Afschrijvingen

De afschrijvingen zijn € 0,8mln hoger dan begroot. De voornaamste reden hiervoor is de desinvestering van € 0,6mln voor het gebouw in Rotterdam na de overdracht aan Thomas More Hogeschool. De hoogte van de afschrijvingen zijn in 2014 vrijwel gelijk aan 2013 (in 2013 een impairment van € 500.000 voor het gebouw Zeist).

Huisvestingslasten

(bedragen x € 1.000)

4.3	Huisvestingslasten	2014	Begroot 2014	2013
4.3.1	Huur	738		452
4.3.2	Verzekering	49		83
4.3.3	Onderhoud	955		655
4.3.4	Energie en water	552		694
4.3.5	Schoonmaakkosten	689		745
4.3.6	Heffingen	402		399
4.3.8	Overige Huislasten	43		38
	Totaal huisvestingslasten	3.428	3.038	3.066

Huisvestingslasten

De huisvestingslasten zijn € 0,4mln hoger dan begroot en hoger dan 2013. Er zijn meer externe locaties gehuurd voor het afnemen van tentamens. Verder is er met de Universiteit Leiden een overeenkomst gesloten voor het gebruik van de sportfaciliteiten in het Universitair Sportcentrum door de studenten van Hogeschool Leiden. De onderhoudskosten zijn hoger dan begroot vanwege een aangepaste planning. Hierdoor is er meer schilderwerk en correctief onderhoud uitgevoerd. De kosten voor Energie en Water zijn gedaald vanwege het afstoten van PTM Rotterdam en Helicon den Haag.

Overige lasten

(bedragen x € 1.000)

4.4	Overige lasten	2014	Begroot 2014	2013
4.4.1	Administratie en beheerslasten	5.605		5.594
4.4.2	Inventaris, apparatuur en leermiddelen	2.300		1.896
4.4.3	Dotatie overige voorzieningen	77		-32
4.4.4	Overige lasten	924		718
	Totaal overige lasten	8.906	12.755	8.175

Overige lasten

De overige lasten zijn € 3,8mln lager dan begroot en € 0,8mln hoger dan vorig jaar. In de begroting is uitgegaan van een toename aan kosten voor werkzaamheden door derden. Deze kosten worden grotendeels verantwoord onder de personele lasten, bij uitzendkrachten, gedetacheerden en gastdocenten. Dit geeft een verschuiving van € 3,3mln ten opzichte van de begroting. Ten opzichte van vorig jaar is er meer uitgegeven aan inventaris, apparatuur en leermiddelen vanwege het toegenomen studentenaantal per 1 oktober 2014.

Accountantshonoraria

(bedragen x € 1.000)

		2014	2013
4.4.1	Accountantshonoraria		
	4.4.1.1 Honorarium onderzoek jaarrekening	88	88
	4.4.1.2 Honorarium andere opdrachten	24	16
	4.4.1.3 Honorarium fiscale adviezen	11	8
	4.4.1.4 Honorarium overige diensten	25	19
	Totaal accountantshonoraria	148	131

De accountantslasten voor de jaarrekening zijn gelijk aan 2013, conform de afspraken. Wat betreft de andere opdrachten en overige diensten zijn de kosten in 2014 toegenomen ten opzichte van 2013. Er is meer advies aangevraagd voor specifieke onderwerpen.

Financiële baten en lasten

(bedragen x € 1.000)

5	Financiële baten en lasten	2014	Begroot 2014	2013
5.1	Rentebaten	43		75
5.5	Rentelasten	-972		-1.139
	Totaal financiële baten en lasten	-929	-975	-1.064

De totale financiële baten en lasten zijn € 46.000 lager dan begroot. De rentebaten zijn niet begroot. De daling ten opzichte van 2013 is gekoppeld aan de aflossing van de langlopende lening voor het gebouw in eigendom.

Model E- Verbonden partijen

Er zijn geen verbonden partijen.

Wet openbaarmaking uit publieke middelen gefinancierde topinkomens

Geen meldingen in 2014.

Bezoldiging topfunctionarissen

(bedragen x € 1)

Functie(s)	E.P. van Maanen	A.M. Mur
	Bestuurder-vz	Bestuurderlid/ interim vz
Duur dienstverband in 2014	1/1-31/8	1/1-31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1	1
Gewezen topfunctionaris	nee	nee
(Fictieve) dienstbetrekking	nee	nee
Zo niet, langer dan 6 maanden binnen 18 maanden werkzaam	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning	118.294	151.595
Belastbare onkostenvergoedingen		
Beloningen betaalbaar op termijn	14.080	24.854
Totaal bezoldiging	132.374	176.449
Toepasselijk WNT maximum	133.087	230.474
Motivering indien overschrijding		
Gegevens 2013		
Functies(s) in 2013	Bestuurder-vz	Bestuurder-vz
Duur dienstverband in 2013	1/1-31/12	1/1-31/12
Totaal bezoldiging	194.355	172.042

Onder de rubriek periodieke betalingen zijn naast het belastbaar loon de sociale werkgeverslasten opgenomen en de onbelaste onkostenvergoeding die voor beide bestuurders € 1.920,- per jaar bedraagt. De rubriek ontvangen pensioenbijdragen/betalingen op termijn heeft betrekking op de werkgever- en werknemersbijdrage pensioen.

De voorzitter van het College van het Bestuur heeft de organisatie per 1 september verlaten en is voorzitter geworden van ROC Midden Nederland. De opvolgingsprocedure is in 2014 gestart en in de loop van 2015 zal er een opvolger worden benoemd. De bezoldiging van de bestuurders valt binnen de OCW WNT-normen van 2014. De bezoldiging is in overeenstemming met de bezoldigingscode van de hogescholen.

Vanaf 1 juli functioneert het lid-CvB als interim voorzitter CvB en passend daarbij is vanaf 1 juli tot en met 31 december 2014 de bezoldiging verhoogd tot het maximum van een voorzitter in 2014 van klasse 3 van de bezoldigingscode van het Hoger Beroepsonderwijs. Tot 1 juli is de bezoldiging van het lid CvB voor de periode van 1 januari tot 1 juli € 2.653 hoger dan het vastgestelde maximum van een lid-CvB van de bezoldigingscode hogescholen voor Hogeschool Leiden. In 2014 zijn de maxima van klasse 3 die van toepassing zijn voor Hogeschool Leiden in de bezoldigingscode van de branche voor de voorzitter College van Bestuur € 181.913 en voor lid College van Bestuur € 165.541. De bezoldiging wordt conform de overgangsregeling van de bezoldigingscode aangepast bij verlenging van het contract.

Toeziethoudende topfunctionarissen

(bedragen x € 1)

	S.J. van Driel	I. Rutgers-van Lingen	C. Langelaar	J.G.J.M. de Zwaan
Functie(s)	Raad van Toezicht-houders-voorzitter	Raad van Toezicht-houders-vice voorzitter	Raad van Toezicht-houders-lid	Raad van Toezicht-houders-lid
Duur dienstverband in 2014	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Bezoldiging				
Beloning	10.517	8.789	7.161	7.161
Belastbare onkostenvergoedingen				
Beloningen betaalbaar op termijn				
Totaal bezoldiging	10.517	8.789	7.161	7.161
Toepasselijk WNT maximum	14.993	9.995	9.995	9.995
Motivering indien overschrijding				
Gegevens 2013				
Functies(s) in 2013	Raad van Toezicht-houders-voorzitter	Raad van Toezicht-houders-vice voorzitter	Raad van Toezicht-houders-lid	Raad van Toezicht-houders-lid
Duur dienstverband in 2013	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Totaal bezoldiging	10.517	8.819	7.161	7.161

	F.A.M. van den Heuvel	A.J. Boekestijn	J.H.M. Schonk	D. Dunnewijk
Functie(s)	Raad van Toezicht-houders-lid	Raad van Toezicht-houders-lid	Raad van Toezicht-houders-lid	Raad van Toezicht-houders-lid
Duur dienstverband in 2014	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	
Bezoldiging				
Beloning	7.161	7.161	7.161	7.161
Belastbare onkostenvergoedingen				
Beloningen betaalbaar op termijn				
Totaal bezoldiging	7.161	7.161	7.161	7.161
Toepasselijk WNT maximum	9.995	9.995	9.995	9.995
Motivering indien overschrijding				
Gegevens 2013				
Functies(s) in 2013	Raad van Toezicht-houders-lid	Raad van Toezicht-houders-lid	Raad van Toezicht-houders-lid	Raad van Toezicht-houders-lid
Duur dienstverband in 2013	1/1-31/12	1/1-31/12	1/6-31/12	1/1-31/12
Totaal bezoldiging	7.161	5.968	4.177	

	J.A. Bruijn	J.W.M. Zegveld
Functie(s)	Raad van Toezichhouders- lid	Raad van Toezichhouders- lid
Duur dienstverband in 2014		
Bezoldiging		
Beloning		
Belastbare onkostenvergoedingen		
Beloningen betaalbaar op termijn		
Totaal bezoldiging		
Toepasselijk WNT maximum	9.995	9.995
Motivering indien overschrijding		
Gegevens 2013		
Functies(s) in 2013	Raad van Toezichhouders- lid	Raad van Toezichhouders- lid
Duur dienstverband in 2013	1/1-13/6	1/1-20/2
Totaal bezoldiging	7.161	5.968

Ondertekening van de jaarrekening

Leiden, 29 juni 2015

College van Bestuur

mw. drs. K.F.B. Baele

mw. A.M. Mur

Raad van Toezicht

drs. S.J. van Driel (voorzitter)

drs. A.J. Bokestijn

drs. C.A. Dubbelboer*

mw. drs. M.H. Dunnewijk

mr. F.A.M. van den Heuvel

mw. drs. I. Rutgers

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

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

mw. mr. F.N.A. Lagcher (secretaris)

* Dhr. Dubbelboer is per 8 juni benoemd tot lid van de Raad van Toezicht.

DEEL IIA OVERIGE GEGEVENS

.....

Bestemming saldo baten en lasten

Het resultaat 2014 € 5.092.000 is als volgt verwerkt in het eigen vermogen:

- Algemene reserve: € 4.802.000
- Bestemmingsreserve (publiek): € 93.000
- Bestemmingsreserve (privaat): € 304.000
- Andere wettelijke reserves: € -107.000

Gebeurtenissen na balansdatum

Geen

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan het bestuur en de raad van toezicht van Stichting Hogeschool Leiden

Verklaring over de jaarrekening 2014

Ons oordeel

Naar ons oordeel:

- geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Hogeschool Leiden op 31 december 2014 en van het resultaat over 2014 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- voldoen de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties over 2014, 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 onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2014.

Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de jaarrekening 2014 van Stichting Hogeschool Leiden te Leiden ('de stichting') gecontroleerd. De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2014;
- de staat van baten en lasten over 2014; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de jaarrekening is de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2014 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Hogeschool Leiden zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Ref.: e0358243

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.

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Verantwoordelijkheden van het college van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor:

- het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, alsmede het opstellen van het jaarverslag;
- 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, en voor een zodanige interne beheersing die het college van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het college van bestuur afwegen of de stichting in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsel moet het college van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het college van bestuur het voornemen heeft om de stichting te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

Het college van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting haar bedrijfsactiviteiten kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de stichting.

Onze verantwoordelijkheid voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel, als bedoeld in artikel 2.9, lid 3 van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek. Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle fouten en fraude ontdekken.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij ons rapport.

Verklaring betreffende overige door wet- en regelgeving gestelde vereisten

Verklaring betreffende bestuursverslag en de overige gegevens

Wij vermelden op basis van de wettelijke verplichtingen onder de Regeling jaarverslaggeving onderwijs (betreffende onze verantwoordelijkheid om te rapporteren over het jaarverslag en de overige gegevens):

- dat wij geen tekortkomingen hebben geconstateerd naar aanleiding van het onderzoek of het bestuursverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf 2.2.3. Jaarverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2014 is opgesteld, en of de door de Regeling jaarverslaggeving onderwijs vereiste overige gegevens zijn toegevoegd;
- dat het bestuursverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening.

Amsterdam, 29 juni 2015
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:

secretariaat.cvb@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

E-mailadres:

blees.c@hsleiden.nl

DEEL III BIJLAGEN



Bijlage 1

FSR Financiële Specificatie Rijkssubsidie (H0)

(bedragen x € 1.000)

Subsidieverstrekker en eventueel uitvoerder	Projectnummer subsidiegever	Intern nummer	Totaal project budget	Subsidie	Looptijd begin	Looptijd einde	Stand per 1-1-2014	Mutaties	Stand per 31-12-2014	Voorschot	Status
Ministerie van OC&W	640547-2 21RI	D4141	69	69	1/1/2014	31/12/2014	-	12	12	69	Afgerond
Stichting Innovatie Alliantie	2011-13-19P	C3005	313	212	1/9/2011	14/3/2014	268	58	326	212	Afgerond
Stichting Innovatie Alliantie	2011-13-21P	C3004	410	281	1/9/2011	15/3/2014	313	78	391	281	Afgerond
Stichting Innovatie Alliantie	2013-15-46P	T2017	412	280	1/10/2013	30/9/2015	1	61	62	280	Lopend
Stichting Innovatie Alliantie	2013-15-49P	C3006	457	297	1/11/2013	31/10/2015	10	134	144	297	Lopend
Totaal FSR			1.661	1.139			592	343	935	1.139	



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