



Hogeschool
Leiden

Jaarverslag 2023



7

gezien en gehoord

Jaarverslag 2023

Hogeschool Leiden

Inhoud

	Voorwoord college van bestuur	7
	Leeswijzer bestuursverslag	8
I	Bestuursverslag	9
1.	Kerngegevens	10
2.	Raad van toezicht	14
3.	Medezeggenschap	22
	Onderwerpen in 2023	23
	Opleidingscommissies	26
4.	Organisatie	28
	Instellingsprofiel	29
	Organogram	30
	Instellingsplan	31
5.	Kwaliteitsafspraken	34
	Totstandkoming kwaliteitsafspraken	35
	Voortgang kwaliteitsafspraken 2019-2023	37
	Monitoring kwaliteitsafspraken	43
	Planning en controlcyclus	44
	Reflectie medezeggenschap op kwaliteitsafspraken	46
6.	Bestuursakkoorden	48
7.	Onderwijs	58
	Opleidingen	59
	Kwaliteitszorgcyclus	66
	Onderwijs en innovatie	68
	Honoursprogramma	69
	Ondersteuning en facilitering van studenten	69
	Internationalisering	71
	Onderwijsresultaten	72
	Samenwerking	73

8.	Onderzoek	74
9.	Sociale paragraaf	84
10.	Een goed georganiseerde school	90
	Huisvesting	91
	Duurzame Bedrijfsvoering	91
	Inkoop	92
	Informatiehuishouding	94
11.	Financieel verslag	96
	Toelichting op het resultaat 2023	97
	Kasstroomoverzicht over 2023 en vergelijkende cijfers 2022	99
	Kengetallen vermogenspositie	100
	Planning & Control- en kwaliteitszorgcyclus	100
	Treasury	101
	Declaraties college van bestuur	102
	Continuïteitsparagraaf	106
	Bijlage	126
II	Jaarrekening 2023	147
	Balans per 31 december 2023	148
	Staat van baten en lasten over 2023	149
	Kasstroomoverzicht over het jaar 2023	150
	Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling	151
	Toelichting op de balans	160
	Toelichting op de staat van baten en lasten	169
	Toelichting op het kasstroomoverzicht	175
	Gebeurtenissen na balansdatum	175
	Model E: verbonden partijen	176
	Model F: bezoldiging topfunctionarissen	176
III	Overige gegevens	181
	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	182
	Statutaire bepaling inzake resultaatbestemming	182
	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	183
IV	Gegevens rechtspersoon	187

Voorwoord college van bestuur

Op 23 maart 2023 opende Hogeschool Leiden de nieuwbouw. Dit feestelijke moment markeerde niet alleen letterlijk, maar ook in figuurlijke zin de start van een nieuwe fase in de ontwikkeling van de hogeschool. Rond dezelfde tijd lanceerden we het instellingsplan 2023-2028, waarin de belangrijkste ambities voor de komende jaren beschreven worden. De titel van het plan is 'Betrokken, Bevlogen, Betekenisvol'. Die drie kernwaarden van onze hogeschool geven uitdrukking aan het unieke profiel en karakter van Hogeschool Leiden, zoals dat door iedereen ervaren en herkend wordt.

Het predicaat 'kleinste brede hogeschool van de Randstad' dragen we met trots. Niet voor niets luidt de eerste van de vijf beloftes die de rode draad vormen in het instellingsplan 'We kennen de student, de student kent ons'. Keer op keer bevestigen onze studenten dat zij zich bij ons echt gezien en gehoord voelen door docenten, medestudenten en andere mensen in de leergemeenschap die Hogeschool Leiden vormt. Iedereen doet ertoe en draagt bij.

Met het nieuwe instellingsplan gaat Hogeschool Leiden de volgende fase in haar ontwikkeling in. Het goede blijft behouden: een mooi pakket van aansprekende opleidingen, waar studenten zich in een paar jaar voorbereiden op hun loopbaan, met name op bachelorniveau. Daarnaast ontwikkelen we in hoog tempo nieuw onderwijsaanbod in andere vormen: associate degreeprogramma's, masters, cursussen en maatwerkprogramma's voor mensen die al aan het werk zijn en een volgende stap in hun ontwikkeling willen zetten. We bouwen ook verder aan praktijkgericht onderzoek met impact op de beroepspraktijk, het onderwijs en de samenleving.

Nieuwe huisvesting en nieuwe ambities: ze tekenden het jaar 2023. Opleidingen gingen aan de slag met de vernieuwde ontwerpprincipes voor het onderwijs die werden gepubliceerd. We gingen met elkaar aan het werk in het nieuwe Community for Teaching & Learning (CTL), waar medewerkers kennis op het gebied van didactiek en onderwijsinnovatie met elkaar delen, trainingen volgen en advies krijgen. Bijzondere aandacht is er in het CTL voor flexibilisering en digitalisering.

Zo, en op vele andere manieren, geven we in onze prachtige nieuwbouw invulling aan de ambities die we in het instellingsplan geformuleerd hebben. Het is een plan voor 2023-2028, dus we nemen de tijd. We doen niet alles tegelijk. In 2023-2024 richten we onze aandacht op vijf strategische programma's: Toekomstgericht onderwijs, Doorontwikkeling praktijkgericht onderzoek, Digitalisering, Zichtbaarheid en Toekomstbestendige organisatie.

Bovenstaande, en heel veel meer, valt te lezen in dit jaarverslag 2023. Wij wensen alle lezers veel leesplezier.

College van bestuur,

Angelien Sanderman en Joeri van den Steenhoven

Leeswijzer bestuursverslag

Het jaarverslag van Hogeschool Leiden kent net als voorgaande jaren een vaste structuur, waarbij we ons op heldere en toegankelijke wijze verantwoorden over het afgelopen jaar. Na de kerngegevens van onze hogeschool in het eerste hoofdstuk, vertellen respectievelijk de raad van toezicht en de medezeggenschapsorganen van Hogeschool Leiden in hoofdstuk 2 en 3 over hun werkzaamheden in 2023.

Ons instellingsprofiel, organogram en meer over het instellingsplan zijn te vinden in hoofdstuk 4. De twee volgende hoofdstukken behandelen de uitvoering van de kwaliteitsafspraken, de reflectie van de medezeggenschap hierop en de bestuursakkoorden, waaronder de inzet van NPO-middelen en sociale veiligheid.

In hoofdstukken 7 en 8 gaan we in op het onderwijs en onderzoek binnen Hogeschool Leiden. We beschrijven onder meer waarmee de diverse faculteiten van onze hogeschool zich hebben beziggehouden, hoe we onze studenten faciliteren en ondersteunen en welke samenwerkingen we hebben met externe partijen, zowel op het gebied van onderwijs als onderzoek.

In de sociale paragraaf laten we zien hoe we als hogeschool invulling geven aan ons personeelsbeleid, aan de hand van vier bepalende organisatieontwikkelingen. In hoofdstuk 10 vertellen we meer over de organisatie, zoals de ingebruikname van de nieuwbouw en onze duurzame bedrijfsvoering. Tot slot presenteren we onze (positieve) financiële cijfers over 2023, inclusief een nadere duiding en toelichting.

I Bestuursverslag



1. Kerngegevens



Onderwijs	2021	2022	2023
Aantal inschrijvingen	12.788	12.439	12.096
Instroom ¹	3.413	3.167	3.249
Aantal associate degree diploma's ²	41	42	47
Aantal bachelordiploma's ²	1.706	1.735	1.878
Aantal(postinitiële) masterdiploma's ²	77	46	49
Bachelor-rendement na vijf jaar ³	65,5%	65,6%	62,9%
Uitval in het eerste jaar ⁴	27,3%	33,0%	35,0%
Switch in het eerste jaar ⁴	2,7%	3,8%	3,5%

Onderzoek	2021	2022	2023
Lectoren (aantal)	26	27	23
Lectoren (fte)	17,99	17,66	17,42
Docent-onderzoekers (aantal)	147	123	138
Docent-onderzoekers (fte)	45,46	47,72	50,60
Inkomsten 1e geldstroom (x €1.000)	4.718	4.436	4.808
Inkomsten 2e geldstroom (x €1.000)	1.785	1.884	1.883
Inkomsten 3e geldstroom (x €1.000)	773	970	933
Overige middelen voor onderzoek (x €1.000)	156	64	341

Financieel	2021	2022	2023
Eigen vermogen (x €1.000)	60.682	70.212	71.100
Solvabiliteit I	50%	52%	57%
Solvabiliteit II	54%	56%	64%

Personeel ⁵	2021	2022	2023
Onderwijzend personeel (fte)	682,8	717,3	717,9
Ondersteunend personeel (fte)	372,5	405,6	407,1
Totaal fte	1.055,4	1.122,9	1.124,5
Personeel (aantal)	1.382	1.470	1.480
Ziekteverzuim	4,60%	6,20%	6,40%

1 Peildatum 1 oktober van studiejaar 2021-2022, 2022-2023 en 2023-2024. Instroom betreft studenten die voor het eerst aan Hogeschool Leiden studeren.

2 Betreft diploma's uitgereikt in studiejaar 2020-2021, 2021-2022 en 2022-2023.

3 Betreft instroomcohorten studiejaar 2016-2017, 2017-2018 en 2018-2019 volgens definitie prestatieafspraken.

4 Betreft instroomcohorten van studiejaar 2020-2021, 2021-2022 en 2022-2023 volgens definitie prestatieafspraken.

5 Formatie is conform sociaal jaarverslag, peildatum 31 december 2023.

Alumni	2021	2022	2023
Aandeel alumni (zeer) tevreden over aansluiting opleiding op huidige functie	82%	82%	82%

Duurzaamheid ⁶	2021	2022	2023
Stadswarmte (GJ)	5.698	5.669	4.269
Ingekochte elektriciteit (kWh) ⁷	1.962.245	2.360.752	2.378.677
Opgewekte elektriciteit (kWh)	0	0	44.403
Water (M3)	5.821	9.814	11.150
CO2-uitstoot (ton) ⁸	1.296	1.387	1.193

6 Voor zover de kerngegevens niet direct zijn af te leiden uit de jaarrekening, heeft hierop geen accountantscontrole plaatsgevonden.

7 De duurzaamheidsdata betreffen gebruiksgegevens van het hoofdgebouw van Hogeschool Leiden. Data wordt uitgelezen uit officieel gekeurde en geijkte meters op afstand. Een externe partij voert controle uit op deze data en signaleert ook opvallende verschillen in verbruik. Metingen zijn verricht in: m3 (gas), kWh (elektriciteit) en GJ (warmte). I.v.m. de bouw (2022) en de in 2023 in gebruik genomen nieuwbouw is het verbruik van water toegenomen; ondanks deze toevoeging is het elektriciteitsverbruik vrijwel gelijk gebleven. De daling t.o.v. 2022 voor stadswarmte is te verklaren doordat het eerste kwartaal van 2023 warmer was dan in 2022. Daarnaast heeft ook corona ervoor gezorgd dat er in 2022 meer warmte verbruikt is. Denk hierbij aan het openen van ramen om ruimten te ventileren, ook in koude periodes.

8 De genoemde CO2-uitstoot wijkt af van wat gerapporteerd is in voorgaande jaarverslagen. In het verleden zijn wisselende rekenmethodes gebruikt om de CO2-uitstoot uit energie te berekenen. In 2023 is besloten om, ook met terugwerkende kracht, gebruik te maken van de Milieubarometer als hulpmiddel om onze CO2-uitstoot uit energie te berekenen, om zo op consistente wijze te kunnen rapporteren over onze uitstoot.



2. Raad van toezicht



De raad van toezicht van Hogeschool Leiden houdt vanuit zijn positie, taak en samenstelling op zelfstandige en onafhankelijke wijze toezicht op het beleid van het college van bestuur en op de algemene gang van zaken van de hogeschool. Daarnaast staat de raad van toezicht het college van bestuur met raad terzijde. De wijze waarop de raad van toezicht invulling geeft aan zijn toezichthoudende taken en de daarbij gehanteerde inhoudelijke uitgangspunten wordt uiteengezet in het zogeheten toezicht-kader en toetsingskader, zoals vastgelegd in de Visie op toezicht en de Branchecode goed bestuur hogescholen. Gedurende het verslagjaar heeft de raad van toezicht hiernaar gehandeld en is niet van de Branchecode afgeweken.

Toezicht en bestuur zijn ingericht in overeenstemming met de principes uit de Branchecode goed bestuur hogescholen. De bestuurlijke structuur van Hogeschool Leiden is verankerd in de statuten, het bestuurs- en beheersreglement en het toezichtreglement. De statuten, reglementen en het organogram van Hogeschool Leiden zijn toegankelijk via de website.

De raad van toezicht bestaat in 2023 uit zes leden, en is zodanig samengesteld dat de leden elkaar in hun expertise aanvullen en aan het principe van onafhankelijkheid is voldaan.

de heer mr. FC. Bakker	voorzitter en tevens lid van de remuneratiecommissie;
de heer drs. A.C.C. Rebergen	vicevoorzitter en tevens voorzitter van de remuneratiecommissie;
de heer drs. C.H. Dubbelboer, RA	lid en tevens voorzitter van de auditcommissie tot 1 juli 2023;
de heer drs. J.P. Duijvestijn, RC	lid en tevens voorzitter van de auditcommissie vanaf 1 juli 2023;
mevrouw prof. dr. M.A. van den Hoven	lid en tevens voorzitter commissie onderwijs en onderzoek;
mevrouw dr. A. Ramsodit	lid en tevens lid van de commissie onderwijs en onderzoek en contactpersoon voor de medezeggenschap;
mevrouw dr. A. Chernilovskaya	lid en tevens lid van de auditcommissie.

De personalia van de leden als ook de gegevens over de zittingstermijnen en hoofd- en relevante nevenfuncties zijn vermeld aan het einde van dit verslag. Een actueel overzicht van het rooster van aftreden, vastgesteld op 19 juni 2023, en nevenfuncties is tevens terug te vinden op de website van Hogeschool Leiden.

Het college van bestuur van Hogeschool Leiden bestaat uit een voorzitter, te weten mevrouw dr. A.A. Sanderman, en een lid, te weten de heer drs. J. van den Steenhoven. Mevrouw Sanderman is in dienst per 1 september 2021 en is benoemd voor een periode van vier jaar. De heer Van den Steenhoven is in dienst sinds 1 september 2019. Per 1 september 2023 is de heer Van den Steenhoven, met positief advies van de medezeggenschap, herbenoemd voor een periode van vier jaar.

In 2023 is afscheid genomen van de heer Dubbelboer in verband met de beëindiging van zijn tweede termijn. De raad van toezicht dankt hem hartelijk voor zijn inzet, collegialiteit en gedrevenheid in de afgelopen acht jaar. Tegelijkertijd is de heer Duijvestijn toegetreden tot de raad. Om deze aansluiting en overdracht van zaken goed mogelijk te maken is in de vergadering van 20 februari 2023, anders dan de branchecode in beginsel voorschrijft, besloten de termijn van dhr. Dubbelboer met een paar weken te verlengen; van 8 juni tot 1 juli 2023. In de eerste helft van 2023 heeft dhr. drs. A. Cohen als stagiair-toezichthouder de vergaderingen van de raad bijgewoond.

De raad van toezicht is in 2023 vijfmaal in reguliere vergadering bijeengewees in aanwezigheid van het college van bestuur. De raad van toezicht heeft in 2023 twee keer overleg gevoerd met de gezamenlijke vergadering over de algemene gang van zaken binnen Hogeschool Leiden. Daarnaast zijn de commissies uit de raad regelmatig bijeen geweest. In alle vergaderingen van de raad van toezicht zijn actuele ontwikkelingen en maatregelen besproken. Het college van bestuur houdt daarnaast de voorzitter van de raad van toezicht op de hoogte van actuele ontwikkelingen. Deze informeert, waar nodig, de voltallige raad tussen de vergaderingen door. De raad van toezicht heeft in 2023 daar waar mogelijk deelgenomen aan de scholingsactiviteiten van de Vereniging van toezichthouders van hogescholen.

Zelfevaluatie

Conform zijn visie op toezicht heeft de raad van toezicht in het najaar 2023 het eigen functioneren geëvalueerd met behulp van een externe partij (Hemingway). Vanuit de zelfevaluatie uit 2022 was de wens ontstaan beter inzicht te krijgen in de raad van toezicht als team; de individuele kwaliteiten en onderlinge rol(verdeling), de gedragspatronen en valkuilen, om daarmee het functioneren van de raad van toezicht als geheel verder te verbeteren. Op basis van een online meting onder de leden, waarbij de onbewuste drijfveren, basishouding, natuurlijke krachten en aangeleerd gedrag van individuele leden van de raad van toezicht werden geanalyseerd, en de een-op-een-interviews met zowel leden van de raad van toezicht als het college van bestuur om individuele en collectieve aandachtspunten te identificeren, werd een samenwerkingsanalyse opgesteld. Deze is op 17 november 2023 in bijzijn van Hemingway besproken. De aanwezigen hebben geconcludeerd dat veel goed gaat, maar dat er altijd ruimte is voor verbetering. Zo is er rust en vertrouwen binnen de organisatie, waardoor er ruimte is voor open gesprekken die veel positieve resultaten hebben opgeleverd, resulterend in uitstekende bestuurlijke verhoudingen. Een aandachtspunt daarbij is dat harde controles een goede basis vormen voor kritisch onderzoek, en dat deze mogelijk nog versterkt kunnen worden. Daarnaast is er behoefte om gezamenlijk verder vooruit te kijken, aan de hand van *forecasting* en scenario-analyses. Hier zal in 2024 meer aandacht aan worden geschonken. Het behouden van scherpheid, ondanks een sfeer van harmonie, trots en tevredenheid, wordt zowel door de raad van toezicht als het college van bestuur als essentieel gezien. Ook is afgesproken meer gestructureerd aandacht aan scholing van de individuele leden van de raad van toezicht te schenken. De uitkomsten van de meting voor de zelfevaluatie zijn meegenomen in de werving van de nieuwe voorzitter raad van toezicht.

Peer-to-peer-bezoeken

Daarnaast heeft de raad van toezicht – samen met het college van bestuur – in 2023 twee peer-to-peer-bezoeken gebracht aan zowel de raad van toezicht en college van bestuur van Hogeschool Windesheim, op 6 juni 2023, als Hogeschool Saxion, op 6 september 2023. Door te leren van de ervaringen van de andere raden kan de eigen toezichtsrol worden versterkt. De bezoeken stelde de raad van toezicht dan ook in staat om inzicht te krijgen in de werkwijzen, processen en strategieën van de andere organisaties via onder andere het uitwisselen van best practices. Er vond een vruchtbare uitwisseling plaats, waarbij met name de individuele

gesprekken ruimte boden voor vertrouwen en openheid. De uitwisseling toonde tevens hoe verschillende oplossingen worden toegepast voor vergelijkbare uitdagingen. Beide hogescholen hebben aangegeven interesse te hebben in een vervolgitwisseling. Deze worden voor 2024 en 2025 gepland.

Hogeschooldag

Op 15 mei heeft de raad weer kunnen deelnemen aan de traditionele verdiepingsdag, de zogeheten 'Hogeschooldag'. Deze bezoeken zijn van betekenis om meer informatie uit en over de hogeschool te kunnen krijgen en de sfeer binnen de hogeschool te proeven. Hierbij maakt de raad kennis met onderdelen van de hogeschool, lectoren, docenten en studenten. De raad sprak onder andere over curriculumvernieuwingen en het lectoraat Metagenomics, de leden volgden een les bij de pabo of verpleegkundeopleiding, en zij spraken met bestuursleden van de studentenverenigingen, onder andere over studentenwelzijn.

Commissies

De raad van toezicht kent drie commissies, waarvan de reglementen op de website van Hogeschool Leiden zijn gepubliceerd. Deze commissies bespreken onderwerpen gedetailleerd en verdiepend vooruitlopend op de agendering in de algemene vergadering van de raad van toezicht.

De *commissie onderwijs en onderzoek* bespreekt met het college van bestuur plannen, ontwikkelingen en rapportages over (de kwaliteit van) het onderwijs en onderzoek. De commissie heeft in 2023 driemaal vergaderd, waarbij onder meer de volgende onderwerpen aan bod kwamen: de herijking van het onderzoeksbeleid, de herijking van de ontwerpprincipes voor het onderwijs op Hogeschool Leiden, de ontwikkelingen op het gebied van het Leraren-domein en de Onderwijsregio's, de Human Capital Agenda Leiden Bio Science Park, en rapportages zoals de 100-dagen rapportage over de startende studenten op de hogeschool. De leden van de commissie onderwijs en onderzoek waren daarnaast in 2023 aanwezig bij interne audits van zowel onderwijs als onderzoek, te weten de interne audit van de opleiding Dans en Eurytmie en de interne audit van het kenniscentrum LCAB.

De *auditcommissie* richt zich op de volgende aandachtspunten: de interne risicobeheersing- en controlesystemen, de financiële informatieverschaffing door Hogeschool Leiden, evaluatie van het functioneren van de externe accountant, de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van de externe accountant en de toepassing van informatievoorziening en -technologie. De commissie kwam in 2023 vijfmaal bijeen. De auditcommissie sprak onder meer over de jaarstukken over 2023, het risicomanagement, de kaderbrief en de begroting 2024. Voorts heeft de auditcommissie zich in 2023 onder andere gebogen over de implementatie van wijzigingen in de financiële kolom, het treasuryjaarplan, de voortgang inzake de informatiebeveiliging, de SURFaudit toetsingskader Privacy, en de voortgang van het programma Adios. Financiële aangelegenheden heeft het college van bestuur steeds gerapporteerd aan en besproken met de auditcommissie, zoals het afkopen van de renteswap. Daarnaast speelde de externe accountant voor de raad van toezicht een belangrijke rol bij de beoordeling van het financieel beheer van de hogeschool. De begroting en tussentijdse rapportages over de ontwikkeling van de actuele cijfers ten opzichte van de begroting en de meerjarenprognose werden door de raad van toezicht besproken in het bijzijn van de controller en het college van bestuur.

De *selectie- en remuneratiecommissie* heeft de volgende specifieke aandachtspunten: benoeming, beoordeling, voorstel ten aanzien van de bezoldiging en (on)kostenvergoedingen en het voeren van functioneringsgesprekken met de leden van het college van bestuur.

Vanuit zijn werkgeversrol heeft de raad van toezicht, conform het eerdergenoemde toetsingskader, intern zowel de resultaten besproken die de bestuurders hebben gerealiseerd, alsmede het algemeen functioneren van de afzonderlijke leden van het college van bestuur en hun onderlinge samenwerking. De commissie bereidt ook de agenda van de vergaderingen voor met het college van bestuur (agendaoverleg). In 2023 kwam de commissie vijfmaal bijeen en heeft onder meer de inhoudelijke jaarkalender 2024 voorbereid. Verder heeft de commissie onderwerpen besproken als de ontwikkelingen van de bezoldiging van het college van bestuur in lijn met de Wet normering topinkomens en de implicaties voor de bezoldiging in 2023 in lijn met de (tijdelijke) klassenindeling in G, de ontwikkeling van de nieuwe Branchecode goed bestuur hogescholen waarmee ook de eigen naleving kritisch onder de loep werd genomen, de scholingsbehoefte van de raad van toezicht, en toegezien op de actualisatie van de reglementen, inclusief de jaarlijkse governancecheck. Speciale aandacht was er aan het begin van dit verslagjaar voor de werving van een nieuw lid, tevens voorzitter van de auditcommissie, wat heeft geleid tot de benoeming van dhr. Duijvestijn, met ingang van 1 juli 2023 voor een periode van vier jaar. Het eind van het verslagjaar stond de opvolging van dhr. Bakker centraal, in verband met de beëindiging van zijn tweede termijn als voorzitter van de raad van toezicht. Na de selectie- en benoemingsprocedure doorlopen te hebben, met de betrokkenheid van de medezeggenschap, heeft de raad van toezicht op 11 december 2023 unaniem, en met positief advies van het college van bestuur, per 1 maart 2024 dhr. drs. H.J.J. Lenferink benoemd tot voorzitter van de raad van toezicht.

De onderwerpen die zijn besproken in de commissie onderwijs en onderzoek, auditcommissie en selectie- en remuneratiecommissie zijn, via agendering dan wel bespreking van de commissieverslagen, ook aan de orde geweest in de algemene vergaderingen van de raad van toezicht.

De raad van toezicht is nauw betrokken bij de P&C-cyclus en heeft geconstateerd dat er in 2023 sprake was van een doelmatige besteding van de middelen. De raad van toezicht heeft ook de begroting voor 2024 goedgekeurd, inclusief de daarin opgenomen meerjarenbegroting. Daarnaast is de raad van toezicht in 2023 actief betrokken bij adequaat risicomanagement. Het jaarverslag en het accountantsverslag zijn uitgebreid besproken in het bijzijn van de accountant.

Naast de reguliere P&C-cyclus is er in 2023 aandacht geweest voor de herziene sturingsfilosofie en de ontwikkeling van de strategische agenda, met daarin de veranderopgaven voor de hogeschool voor de komende jaren. Deze is uitgewerkt in vijf programma's, te weten: Toekomstgericht onderwijsaanbod, Digitalisering, Doorontwikkelen praktijkgericht onderzoek, Zichtbaarheid vergroten en Toekomstbestendige organisatie. Deze vinden hun oorsprong in het eind 2022 vastgestelde instellingsplan 'Betrokken, Bevlogen, Betekenisvol'. De raad van toezicht bevraagt met regelmaat het college van bestuur op dit onderwerp.

Daarnaast heeft de raad van toezicht aandacht geschonken aan de kwaliteitsafspraken en het Nationaal Programma Onderwijs (NPO). Op beide programma's heeft de raad van toezicht gereflecteerd op de momenten dat de bestedingsplannen in het kader van het jaarverslag, de begroting en de meerjarenprognose ter goedkeuring werden voorgelegd. Al sinds de totstandkoming van de kwaliteitsafspraken is de raad van toezicht tussentijds geïnformeerd over het voortgangproces. Evenzo inzake de NPO-middelen, waarbij Hogeschool Leiden wat betreft de monitoring, met het akkoord van de raad, heeft gekozen voor een interne aanpak die zoveel mogelijk aansluit op die van de kwaliteitsafspraken. Aangezien de invulling en monitoring van de kwaliteitsafspraken en de NPO-middelen met regelmaat onderwerp van gesprek is, ook tussen college van bestuur en de medezeggenschap, vertrouwt



de raad van toezicht erop dat de inhoudelijke keuzes aansluiten bij wat de studenten en het onderwijs van de hogeschool nodig hebben. De raad van toezicht heeft geconstateerd dat de middelen in 2023 grotendeels overeenkomstig de plannen zijn besteed.

Ook de studenteninstroom is een thema geweest dat afgelopen jaar de aandacht kreeg. Daarnaast is de raad van toezicht regelmatig door het college van bestuur geïnformeerd over strategische samenwerkingen en de wijze waarop externe belanghebbenden worden betrokken. Voorbeelden van strategische samenwerkingen zijn te lezen in de hiernavolgende hoofdstukken van het jaarverslag. Er zijn bij de raad geen signalen binnengekomen van interne instanties, bijvoorbeeld via de Klokkenluidersregeling.

Op 23 maart 2023 was de raad van toezicht aanwezig bij de officiële en feestelijke opening van de nieuwbouw.

Bezoldiging

De hoogte van honorering van de raad van toezicht en de bezoldiging van het college van bestuur, evenals de gedeclareerde kosten, zijn opgenomen in het financieel verslag over 2023. Deze blijft binnen de grenzen van de Wet Normering Topinkomens (WNT). De hogeschool is aangesloten bij de Stichting Pensioenfonds ABP. Over afvloeiingsregelingen in geval van beëindiging van de relatie zijn in het arbeidscontract afspraken gemaakt. De honorering van zowel de leden van de raad van toezicht als het college van bestuur zijn conform de Regeling bezoldiging topfunctionarissen OCW-sectoren. Volgens deze regeling wordt de maximale hoogte van de bezoldiging bepaald door een klassenindeling. De indeling

is afhankelijk van de hoogte van de baten, het aantal studenten en het aantal onderwijssoorten dat wordt aangeboden. Op basis van deze criteria geldt voor Hogeschool Leiden voor 2023 klasse G (18 complexiteitspunten).

Er was in 2023 geen sprake van transacties waarbij tegenstrijdige belangen spelen die van materiële betekenis zijn voor de hogeschool en/of de leden van de raad van toezicht. Dit is bevestigd in een uitvraag door de accountant van de hogeschool.

Tot slot

De raad van toezicht bedankt het college van bestuur, de medewerkers en de studenten van Hogeschool Leiden voor hun inzet in 2023. Een jaar waarin de nasleep van de coronacrisis nog steeds voelbaar was en er, naast de dagelijkse gang van zaken, onverminderd is doorgevoerd aan de ambities uit de strategische koers. Het was een jaar dat zich kenmerkte door onderlinge betrokkenheid en bevologenheid voor het onderwijs en onderzoek. Een jaar waarin we weer met elkaar en voor elkaar van betekenis konden zijn.

Samenstelling raad van toezicht, alsmede overzicht van hoofd- en relevante nevenfuncties

Leden van de raad van toezicht	Hoofdfunctie(s) en relevante nevenfuncties in 2023
Mr. F.C. (Frits) Bakker voorzitter raad van toezicht lid selectie- en remuneratiecommissie • eerste benoeming op 01-02-2016 • tweede zittingstermijn tot 29-02-2024 <i>Persoonsgegevens</i> Geslacht: man Geboortejaar: 1955 Nationaliteit: Nederlands	<i>Hoofdfunctie:</i> Rechter Rechtbank Noord-Holland <i>Relevante nevenfuncties:</i> • Voorzitter raad van toezicht stichting SVOK • Lid tuchtcollege NRVt (Nederlands Register Vastgoed Taxateurs) • Vennoot in Interactie v.o.f., praktijk voor relatie- en gezinstherapie en mediation in familiekwetsies
Drs. A.C.C. (Christiaan) Rebergen vicevoorzitter raad van toezicht voorzitter selectie- en remuneratiecommissie • eerste benoeming op 13-09-2020 • zittingstermijn tot 12-09-2024 <i>Persoonsgegevens</i> Geslacht: man Geboortejaar: 1970 Nationaliteit: Nederlands	<i>Hoofdfunctie:</i> Thesaurier-Generaal, Ministerie van Financiën <i>Relevante nevenfuncties:</i> • Lid raad van toezicht stichting PharmAccess Internationaal Stichting voor innovatie in Gezondheidszorg in ontwikkelingslanden
Drs. C.H. (Kees) Dubbelboer, RA voorzitter auditcommissie • eerste benoeming op 08-06-2015 • tweede zittingstermijn tot 30-06-2023 <i>Persoonsgegevens</i> Geslacht: man Geboortejaar: 1955 Nationaliteit: Nederlands	<i>Relevante nevenfuncties:</i> • Vicevoorzitter raad van toezicht en voorzitter auditcommissie St. Rijnstate Ziekenhuis • Lid raad van toezicht en voorzitter auditcommissie van CITO • Partner MBD Advice BV • Lid raad van toezicht Stichting Het Rijnlands Lyceum, lid auditcommissie

Leden van de raad van toezicht	Hoofdfunctie(s) en relevante nevenfuncties in 2023
Drs. J. P. Duijvestijn, RC voorzitter auditcommissie • eerste benoeming op 01-07-2023 • zittingstermijn tot 30-06-2027 <i>Persoonsgegevens</i> Geslacht: man Geboortejaar: 1960 Nationaliteit: Nederlands	<i>Relevante nevenfuncties:</i> • Lid raad van commissarissen WoningNet/ Lid raad van toezicht Het Vierde Huis • Lid raad van toezicht en voorzitter auditcommissie WoonZorgcentra Haaglanden • Lid college van deskundigen Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland
Prof. dr. M.A. (Mariëtte) van den Hoven voorzitter commissie onderwijs en onderzoek • eerste benoeming op 01-07-2017 • tweede zittingstermijn tot 30-06-2025 <i>Persoonsgegevens</i> Geslacht: vrouw Geboortejaar: 1970 Nationaliteit: Nederlands	<i>Hoofdfunctie:</i> Professor, Ethiek, recht en humaniora bij UMC Amsterdam <i>Relevante nevenfuncties:</i> • Lid raad van advies Centrum integriteit organisaties • Lid raad van toezicht Kenniscentrum Verzekeringsgeneeskunde
Dr. A. (Artie) Ramsodit lid commissie onderwijs en onderzoek • eerste benoeming op 13-09-2020 • zittingstermijn tot 12-09-2024 <i>Persoonsgegevens</i> Geslacht: vrouw Geboortejaar: 1975 Nationaliteit: Nederlands	<i>Hoofdfunctie:</i> Zelfstandig ondernemer citysolutions.nl <i>Relevante nevenfuncties:</i> • Lid raad van toezicht Open Scholengemeenschap Bijlmer • Lid raad van toezicht Zonova • Lid raad van commissarissen woningcorporatie Vidomes • Lid raad van commissarissen zorgverzekeraar Zorg en Zekerheid • Lid van de Eerste Kamer
Dr. A. (Anna) Chernilovskaya lid auditcommissie • eerste benoeming op 13-09-2020 • zittingstermijn tot 12-09-2024 <i>Persoonsgegevens</i> Geslacht: vrouw Geboortejaar: 1983 Nationaliteit: Nederlands	<i>Hoofdfunctie:</i> Chief Information Officer/ Manager Datacare bij ONVZ <i>Relevante nevenfuncties:</i> • Lid raad van toezicht Naturalis Biodiversity Center • Lid raad van toezicht Japanmuseum SieboldHuis

3. Medezeggenschap



Hogeschool Leiden kent een gedeeld stelsel van medezeggenschap op centraal niveau. De studentenraad vertegenwoordigt onze studenten, de ondernemingsraad onze medewerkers. Samen vormen ze de gezamenlijke vergadering. In de verschillende overlegstructuren spreken het college van bestuur, de medezeggenschap en overige gesprekspartners zowel op formeel als informeel niveau over uiteenlopende onderwerpen, vanuit het perspectief van medewerkers en/of studenten. Het college van bestuur en de medezeggenschap werken zo op een prettige en professionele wijze samen.

Onderwerpen in 2023

Ook in 2023 behandelde de medezeggenschap een scala aan onderwerpen. Voor een belangrijk deel waren dat wettelijke instemmings- en adviesverzoeken. Daarnaast is met het college van bestuur gesproken over actuele ontwikkelingen en aandachtspunten.

Bij de gezamenlijke vergadering loopt de financiële cyclus met de kaderbrief en de begroting als rode draad door het jaar. Daarnaast zijn ook de onderwijs- en examenregelingen deel A besproken. Het onderzoeksbeleid, het programma Adios, het Klokkenluidersreglement en de herijkte ontwerpprincipes zijn een aantal voorbeelden van actuele ontwikkelingen die ook onderwerp van gesprek waren. In maart is tijdens een werkconferentie met het college van bestuur en de hele medezeggenschap gesproken over het versterken van de medezeggenschap. Op de agenda van de werkconferentie van september stond de uitwerking van het instellingsplan in een strategische agenda centraal. Aan het einde van het jaar zijn de Strategische Agenda 2023-2024 en het Leven Lang Ontwikkelen voorgelegd.

Voor de ondernemingsraad bleven de opdrachten in de cao betreffende werkdruk en realistisch taakbeleid onverminderd in de aandacht. De ondernemingsraad heeft samen met de dienst Human Resources rondetafelgesprekken over werkdruk en taakbeleid georganiseerd, waarbij medewerkers van zowel faculteiten als diensten input gaven. Het taakbeleid wordt eerst verder herzien. De ondernemingsraad is onderdeel van deze werkgroep. Het werkdrukbeleid wordt later verder uitgewerkt, de ondernemingsraad is dan lid van de klankbordgroep.

Het trajectbewust aanstellen en belonen heeft dit jaar geresulteerd in een goede richtlijn met veel oog voor de medewerker. Verder ging het gesprek over het wel of niet invoeren van een verplichte verklaring omtrent het gedrag als benoemingsvereiste; bij de tweede aanvraag is ingestemd. Uitgebreide gesprekken waren er ook over de Klachtenregeling Wetenschappelijke integriteit. Een belangrijke instemming in het belang van de medewerker was die met de herziening van het Reglement Functieordenen, met een leeswijzer die de medewerker goed kan ondersteunen bij eventueel bewaar maken. Er is positief geadviseerd op de aanpassingen in de Mandaatregeling en het Mandaatregister. Verder is gesproken over het mobiliteitsbeleid, de inschaling van docenten en de functiemix in relatie tot een stijging van het aantal docenten in schaal twaalf. Als *last but not least* was duurzame inzetbaarheid een belangrijk thema. Ook stond in 2023 een uitgebreide meerdaagse training op locatie op het programma.

Studentenwelzijn was wederom een terugkerend en belangrijk onderwerp van gesprek voor de studentenraad. In vervolg op 2022 was er ook ruim aandacht voor de financiële situatie van studenten. Om voor studenten maandelijks wat meer financiële armslag mogelijk te maken, zijn na goed overleg de betaaltermijnen voor het collegegeld verruimd naar negen termijnen. Op 4 mei was de studentenraad namens Hogeschool Leiden aanwezig bij de officiële kranslegging in de gemeente Leiden. Ook vonden in mei de jaarlijkse verkiezingen plaats. In juni 2023 waren er twaalf kandidaten voor elf zetels. Omdat de hogeschool studentparticipatie hoog in het vaandel heeft staan, werd besloten om alle twaalf kandidaten formeel te benoemen. In september besloten twee benoemde leden alsnog de zetel niet te accepteren. De studentenraad besloot hierop de vrijgevallen zetel niet in te vullen. Daarnaast passeerden tal van andere studentgerelateerde onderwerpen de revue, zoals roostering en roosters, internationalisering, studentparticipatie en het bindend studieadvies.

Een overzicht van alle besproken onderwerpen is hieronder te vinden.

Studentenraad	Ondernemingsraad	Gezamenlijke vergadering
Studentenwelzijn	Bewust aanstellen en belonen	Kaderbrief 2024
Tariefstelling college- en examengelden	Risico-inventarisatie en evaluatie arbeidsomstandigheden	Begroting 2024
Inschrijfregeling 2023-2024 en verruiming betaaltermijnen collegegeld	Klachtenregeling wetenschappelijke integriteit	Aankondiging werving voorzitter raad van toezicht
Nieuwbouw	Verplicht vrije dagen	OER Deel A 2023 – 2024
Roosters en roostering	Reglement functieordenen	Klokkenluidersreglement
Toiletten (genderneutraal, toegankelijkheid minder validen)	Verklaring omtrent gedrag (VOG) als benoemingsvereiste	Aanpak alcoholgebruik
Internationalisering	Consignatieregeling	Protocol veiligheid en visitatie
Studentparticipatie	Mandaatregeling en Mandaatregister	Deelname selectiecommissie werving lid raad van toezicht
Manifest Let's talk about Yes	Taakbeleid	Bestuurs- en Beheersreglement
Wel of geen Bindend Studie Advies: een open gesprek	Werkdrukbeleid	Ontwerpprincipes
Stilteruimtes	Adios	Onderzoeksbeleid
Hogeschool Leiden: een officiële stemlocatie voor de Tweede Kamerverkiezing	Werkbelevingsonderzoek	Versterking Medezeggenschap
HBO Keuzegids en Nationale Studenten Enquête	Implementatie HR advies en Beheer	Eindrapportage 100 dagen onderzoek
Alcohol- en Middelenconvenant Studieverenigingen	Mobiliteitsbeleid en NS businesscard	Principe akkoord CAO

Studentenraad	Ondernemingsraad	Gezamenlijke vergadering
	Inschaling docenten en functiemix	Positionering HBO
	Formele rol en rechten van de medezeggenschap	Eindrapportage werkagenda 2021-2022
	Duurzame inzetbaarheid	Sociale Veiligheid
	Arbo en preventiemedewerker	Programma Adios/Leer Management Systeem
	Communicatie over belangrijke onderwerpen	Jaarindeling 2024-2025
	Sturingsfilosofie	Jaarverslagen Cobex en GAC
	Jaarverslag interne commissie functieordenen	Nationale Studenten Enquête
	Reglement ondernemingsraad	Strategische agenda
	Toehoorder Lokaal overleg met vakbonden	Leven lang Ontwikkelen

Raad van toezicht

De gezamenlijke vergadering heeft in 2023 twee keer vergaderd met de raad van toezicht. Daarbij is gesproken over de actuele dossiers van de medezeggenschap en de ondersteuning en bemensing van de raad van toezicht. Daarnaast hebben de gremia ook separaat gesproken met het lid van de raad van toezicht met medezeggenschap in haar portefeuille.

Facilitering en professionalisering medezeggenschap

Voor de facilitering van raadswerkzaamheden kregen studentleden in 2023 een vacatievergoeding uit het profileringsfonds. De voorzitter, vicevoorzitter en secretaris studentenraad ontvingen elf beursmaanden, de algemene leden ontvingen negen maanden. Het student-lid dat de rol van (vice)voorzitter gezamenlijke vergadering vervult, ontving tien beursmaanden. Personeelsleden kregen binnen hun dienstverband fte ter beschikking (voorzitter: 0,3 fte/ vicevoorzitter: 0,25 fte/overige leden: 0,2 fte).

Ieder medezeggenschapsorgaan heeft een budget tot zijn beschikking dat naar eigen inzicht kan worden ingezet voor scholing, advisering en overige relevante zaken. De ondernemingsraad heeft dit jaar financiële middelen besteed aan het Servicepakket ondersteuning van de Algemene Onderwijsbond, het lidmaatschap van de vereniging medezeggenschap hogescholen en een tweedaagse training op locatie. De studentenraad besteedde het afgelopen jaar een deel van het budget aan training, het lidmaatschap van het Interstedelijk Studenten Overleg en bedrukking van kledij.

In het studiejaar 2022-2023 was de totale besteding als volgt:

- Gezamenlijke vergadering: € 1.234,00
- Ondernemingsraad: € 10.202,30
- Studentenraad: € 948,31

Opleidingscommissies

Hogeschool Leiden kent eenentwintig opleidingscommissies. De meeste opleidingscommissies zijn ingesteld per opleiding. Binnen Science & Technology werken drie opleidingen met een gezamenlijke opleidingscommissie. De opleidingscommissie opereert binnen de context van de eigen opleiding, de faculteit en hogeschool. Bij de uitvoering van taken heeft de opleidingscommissie direct contact met de onderwijsmanager, examencommissie, toetscommissie en de curriculumcommissie. De opleidingscommissie heeft de taak om in te stemmen en advies uit te brengen over de Onderwijs- en Examenregelingen (OER), de wijze van uitvoering van de OER te beoordelen en gevraagd en ongevraagd advies uit te brengen aan de onderwijsmanager van de opleiding, bijvoorbeeld over evaluaties of de wijze van voorlichten over het onderwijsprogramma.

Facilitering en professionalisering opleidingscommissies

We faciliteren onze opleidingscommissies zodanig dat zij in staat zijn hun taken en verantwoordelijkheden goed uit te voeren. Studentleden ontvangen een financiële vergoeding uit het profileringsfonds, docenten krijgen vanuit de opleiding een aantal uren op jaarbasis. Faculteiten maken daarnaast ruimte vrij voor scholingsactiviteiten.

In april 2023 is een aangepast reglement opleidingscommissies vastgesteld door het college van bestuur. Daaropvolgend zijn in de periode april-mei de verkiezingen voor studentleden van opleidingscommissies georganiseerd. Faculteiten waren zelf verantwoordelijk voor de organisatie van de verkiezingen. De verkiezingen werden gelijktijdig georganiseerd met de verkiezingen voor de studentenraad, wat de faculteiten de mogelijkheid gaf om aan te sluiten op deze centrale verkiezingscampagne.

Daar waar te weinig kandidaten waren om het aantal beschikbare plaatsen te vervullen, zijn de benodigde leden benoemd door de faculteitsdirecteur. Leden van de opleidingscommissies worden op de hoogte gehouden over de inzet van de NPO-middelen op de hogeschool.



4. Organisatie



Instellingsprofiel

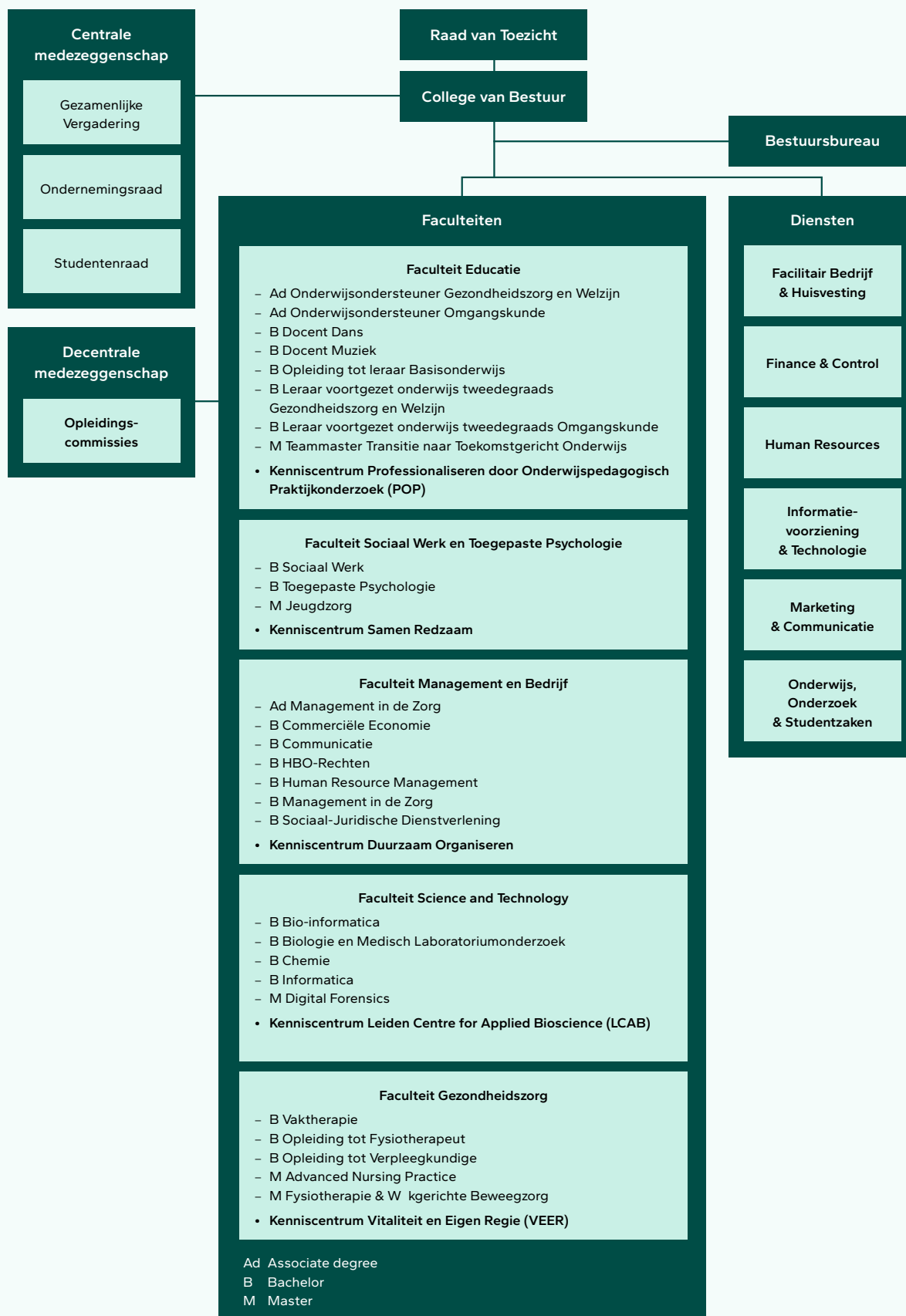
Hogeschool Leiden is een multisectorale hogeschool in het hart van de Randstad met ruim 12.000 studenten en bijna 1.500 medewerkers. We hebben een breed portfolio, dat tegelijkertijd onderscheidend is, onder meer door een aantal opleidingen met een landelijk unieke functie en door enkele multidisciplinaire onderwijsonderdelen. Het aanbod bestaat voornamelijk uit voltijdse bacheloropleidingen. Daarnaast bieden we diverse associate degree-opleidingen, deeltijdopleidingen, duale opleidingen en professionele masteropleidingen aan, en hebben we een groeiend aanbod contractonderwijs. De kwaliteit van onze opleidingen is goed. Alle opleidingen zijn vanaf de start van het accreditatiestelsel continu accreditatiewaardig; studenten en alumni zijn tevreden over ons onderwijs.

We leiden gekwalificeerde professionals op die beschikken over een kritische houding en die in staat zijn te functioneren in een veranderende beroepspraktijk. Naast kwalificatie voor de beroepspraktijk, maken persoonsvorming, socialisatie en het ontwikkelen van maatschappelijke verantwoordelijkheid deel uit van onze opleidingen. Daarbij creëren we een leeromgeving waarin studenten zo veel mogelijk vanaf de start van hun opleiding in aanraking komen met de beroepspraktijk. Praktijkgericht onderzoek, dat onze lectoren samen met onderzoekers, docenten, studenten en het werkveld uitvoeren, neemt een belangrijke plaats in binnen onze opleidingen.

Hogeschool Leiden is een open en toegankelijke hogeschool waar iedereen met de juiste vooropleiding welkom is en waar studenten de ruimte hebben eigen keuzes te maken. Daarbij doen we recht aan de behoeften en mogelijkheden van onze studenten. We vinden het hebben van één centrale campus belangrijk. Hier bieden we een plek waar onze studenten zich thuis kunnen voelen, ze alle beschikbare faciliteiten binnen handbereik hebben en waar ze voltijds kunnen studeren. Op die manier blijven we een hogeschool die de persoonlijke benadering zoveel mogelijk behoudt. Een toegankelijke en kleinschalig georganiseerde kennisinstelling, waar studenten en medewerkers zich gehoord en gezien voelen.

We vervullen als hogeschool met een publieke functie een voorbeeldrol, voor onze studenten én de samenleving. We hechten daarom belang aan maatschappelijke verantwoordelijkheid en nemen concrete initiatieven om dit in te vullen. Daarbij gaat het onder meer om initiatieven op het gebied van arbeidsinclusie, een duurzame bedrijfsvoering en wereldburgerschap.

Organogram





Instellingsplan

Nieuw instellingsplan Betrokken, Bevlogen, Betekenisvol

In januari 2023 is het nieuwe instellingsplan gelanceerd, dat de titel “Betrokken, Bevlogen, Betekenisvol” draagt. Dit instellingsplan is tot stand gekomen met input van interne en externe stakeholders, waaronder (lokale en landelijke) strategische samenwerkingspartners zoals de gemeente Leiden en Universiteit Leiden. Uiteraard hebben ook medewerkers, studenten en de raad van toezicht hun input geleverd. Het instellingsplan heeft een looptijd tot en met 2028 en bevat de volgende vijf beloftes:

1. We kennen de student en de student kent ons;
2. We dagen al onze studenten uit actief te studeren en zich te ontwikkelen;
3. We zijn een waardevolle partner in de vernieuwing van de beroepspraktijk;
4. We leren met en van elkaar: iedereen doet ertoe en draagt bij;
5. We zijn een aantrekkelijke werkgever en zijn gericht op gezamenlijk resultaat.

Strategische agenda 2023-2024

De beloftes uit het instellingsplan worden geconcretiseerd naar doelen en acties in strategische agenda's, die een looptijd kennen van twee jaar. De eerste strategische agenda bij het nieuwe instellingsplan beschrijft wat tot en met 2024 jaar de gezamenlijke, hogeschoolbrede ambities zijn, de daarbij te ondernemen activiteiten en beoogde resultaten en hoe dit bijdraagt aan de realisatie van de beloften uit het instellingsplan. Daarmee vormt de strategische agenda (mede) de bestuurlijke agenda en schetst het de beleidskaders voor het college van bestuur en de tweejaarplannen van de faculteiten en diensten.

Deze strategische agenda 2023-2024 omvat vijf programma's:

- a. **Toekomstgericht onderwijsaanbod:** Hiertoe rekenen we niet alleen de verbreding van het bestaande aanbod, maar ook LLO en flexibilisering. Flexibel onderwijs vergroot aantrekkelijkheid van onderwijs voor alle studenten (reguliere instroom en LLO), maar voor LLO-studenten zou je flexibel onderwijs zelfs als vereiste kunnen zien. Bij de onderwijsontwikkeling nemen we de integratie van de zwaartepunten van Hogeschool Leiden (Gezondheid en Welzijn, Onderwijs, Veiligheid en Duurzaamheid) mee.
- b. **Digitalisering,** waartoe zowel de digitaliseringsstrategie als onderwijslogistiek behoren. Flexibeler onderwijs en meer keuzevrijheid voor al onze studenten vraagt om onder andere meer variëteit in (micro)diplomering, digitaal studiemateriaal, (deels) tijd- en plaatsafhankelijk onderwijs en flexibele toetsing. Verantwoord gebruik van data-analytics, AI, cyberveiligheid en herinrichting van de onderwijslogistieke keten dragen bij en/of vloeien hieruit voort.
- c. **Doorontwikkelen praktijkgericht onderzoek.** De focus ligt op interdisciplinariteit en samenwerking, zowel intern als extern. Enerzijds zien we dat innovaties in het werkveld vaak plaatsvinden op snijvlakken van domeinen. Daar willen we meer en beter op inspelen.
Anderzijds komt het ten goede aan ons onderscheidend vermogen: als met de toepassing van de zwaartepunten helderder wordt "waar we van zijn" dan vergroot dat de aantrekkelijkheid voor organisaties en instellingen in de regio om met ons samen te werken.
- d. **Zichtbaarheid vergroten,** met onder andere de student journey, website en een betere verbinding met het werkveld. Het doel is meervoudig en zowel kwalitatief als kwantitatief: beter in beeld zijn bij studiekeizers, (minimaal) op peil houden van de studentenaantallen in een dalende markt en dus vergroten van het markt-aandeel en het onderscheidend vermogen benadrukken ten opzichte van andere onderwijsinstellingen.
- e. **Toekomstbestendige organisatie: professionalisering en leiderschap.** We willen een aantrekkelijke werkgever zijn voor onze (potentiële) nieuwe en huidige medewerkers. Aantrekkelijk werkgeverschap begint bij aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden, maar is zoveel meer. Bovenal willen we een organisatie zijn die nadrukkelijk aandacht heeft voor persoonlijke betrokkenheid, werkplezier en vitaliteit. Een werkgever die de medewerkers meeneemt in de veranderopgaven, ruimte biedt aan hun bevoegdheid en hen in staat stelt regie te nemen over hun werkzaamheden en professionele ontwikkeling. Daar waar nodig sturen we als organisatie op gezamenlijk resultaat.

Zowel het nieuwe instellingsplan als de strategische agenda 2023-2024 borduren voort op de gekozen koers en inhoud van het vorige instellingsplan en de bijbehorende werkagenda. Daardoor is binnen alle programma's met continuïteit doorgewerkt, terwijl simultaan de inhoud van de strategische agenda is beschreven. Dat heeft ertoe geleid dat voor alle programma's een helder programmaplan is opgesteld en dat programmaleiders en (deel) projectgroepen zijn aangesteld. Tevens kent elk programma een goed werkende stuurgroep. Hierna volgt een beknopte omschrijving van elk programma.

Toelichting per programma

a) Toekomstgericht onderwijs

Het programma focust op LLO-beleid, LLO-portfolio en de oprichting van een Centre for Teaching and Learning (CTL). In 2023 heeft dit onder andere geleid tot een Procedure Nieuw aanbod, een Flexwegwijzer (document dat beschrijft hoe een opleiding kan flexibiliseren), de vaststelling van het LLO-beleidskader en de opzet van een LLO-netwerk. Middels het AI Vriendencafé wordt, gekoppeld aan CTL, een community gebouwd.

In de faculteiten wordt hard gewerkt aan het flexibiliseren van curricula, het bepalen van leeruitkomsten en het ontwikkelen van onderwijs voor werkenden. Daarnaast is gestart met de ontwikkeling van de volgende nieuwe regulier bekostigde opleidingen: een Master Nederlands met tweedegraads bevoegdheid, de Master Duurzaam Onderwijs en de Ad Maatschappelijke veiligheid: van preventie tot zorg.

b) Digitalisering

Hiertoe behoren de verdere digitalisering van de onderwijslogistiek en het formuleren van een digitaliseringsstrategie voor Hogeschool Leiden voor de komende jaren. Concreet heeft dit geleid tot voorbereiding van de implementatie van het nieuwe LMS, in kaart brengen van studentbehoeftes en dat de Registratie Instellingen en Opleidingen (RIO) is geïmplementeerd om optimaal aan te sluiten bij de verdere flexibilisering en LLO. Ten behoeve van de nieuwe digitaliseringsstrategie is vanuit de hele organisatie input opgehaald.

De faculteiten zijn uiteraard betrokken bij de lijnen die vanuit het programma zijn uitgezet, zoals het gebruik van het nieuwe LMS. Daarbovenop investeren de faculteiten bijvoorbeeld in professionalisering van hun docenten op het gebied van digitalisering in en van het onderwijs.

c) Doorontwikkeling praktijkgericht onderzoek

Dit programma werkt toe naar onder andere inbedding van onderzoeksgroepen binnen de instelling en de organisatie van onderzoeksinformatiehuishouding. Het programma heeft tot en met 2023 gerealiseerd dat er een ontwikkelplan is gemaakt voor de kenniscentra tot en met 2028, evenals een voorstel voor de mogelijke inrichting van een centrale subsidiedesk. Een projectplan voor het HR-beleid en een promotieregeling voor PhD's en PD's is in de maak.

Alle faculteiten maken met een aantal docenten gebruik van VOED, het onderzoeksnetwerk dat verbonden is aan CTL. Binnen VOED (Versterken, Onderbouwen, Experimenteren en Delen) krijgen docenten tijd en ondersteuning om de praktijk van het eigen onderwijs te onderzoeken. Ze maken daarbij gebruik van de aanwezige expertise en ervaring binnen het VOED-netwerk en schakelen mensen van buiten het netwerk in voor kennis of vaardigheden waar zelf niet in voorzien kan worden.

d) Zichtbaarheid

De activiteiten van dit programma zijn gericht het vergroten van instroom. In 2023 heeft dat onder andere geleid tot een geactualiseerde huisstijl, een vernieuwde website en de studiekeuzejourney van middelbare scholieren is in beeld gebracht.

e) Toekomstbestendige organisatie

Het programma kent twee ontwikkellijnen. De lijn Leiderschapsontwikkeling heeft als doel om leidinggevendenden meer helderheid te geven over de rol en daarbij behorende verantwoordelijkheden/verwachtingen, en om hen handvatten te bieden voor het geven van sturing aan de veranderopgave. Daartoe formuleert het programma onder meer een visie op leiderschap binnen Hogeschool Leiden en ontwikkelt een daarbij behorende leergang.

5. Kwaliteitsafspraken



Het leenstelsel is in 2023 afgeschaft en de basisbeurs is opnieuw ingevoerd per studiejaar 2023-2024. Ondanks dat de kwaliteitsafspraken oorspronkelijk gefinancierd werden vanuit de vrijgekomen middelen door de invoering van het leenstelsel, is er vooralsnog geen aanleiding om aan te nemen dat de financiering van de kwaliteitsafspraken komt te vervallen. Op het moment van schrijven ligt er wel een wetsvoorstel om de wettelijke grondslag van de kwaliteitsbekostiging te laten vervallen na 2024. De extra middelen zullen dan beschikbaar blijven als onderdeel van de als lumpsum verstrekte rijksbijdrage aan de hoger onderwijsinstellingen.

Dit hoofdstuk – inclusief reflectie van de medezeggenschap en bijlage – behandelt de verantwoording over de verwezenlijking van de kwaliteitsafspraken voor de periode 2019-2023. Daarnaast is in hoofdstuk 2 (raad van toezicht) de wijze opgenomen waarop de monitoring met betrekking tot de voortgang van de kwaliteitsafspraken heeft plaatsgevonden.

Ook in 2023 kijken we als hogeschool met tevredenheid terug op de voortgang van onze voornemens, die we in dit jaar en over de gehele periode 2019-2023 met elkaar hebben verwezenlijkt. Nog altijd vormen het hogeschoolbrede plan voor de inzet van de studievoorschotmiddelen en de meerjarige facultaire bestedingsplannen die we in 2019 hebben opgesteld, de leidraad voor de uitvoering van en de verantwoording over onze kwaliteitsafspraken.

Totstandkoming kwaliteitsafspraken

Landelijke afspraken voor kwaliteitsverbetering hoger onderwijs

In het regeerakkoord 2017-2021 is door de toenmalige coalitiepartijen vastgelegd dat de studievoorschotmiddelen, die vrijkomen door de invoering van het leenstelsel, direct ingezet moeten worden voor de kwaliteitsverbetering van het hoger onderwijs. De Vereniging Hogescholen heeft daarop met de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) het 'Sectorakkoord hoger beroepsonderwijs 2018' ondertekend. Daarin is afgesproken dat alle instellingen in dialoog met hun studenten, docenten, bestuurders, medezeggenschap en toezichthouders kwaliteitsafspraken maken. Iedere hogeschool dient haar kwaliteitsafspraken vast te leggen in een zogenoemd plan voor de inzet van de studievoorschotmiddelen. Daarin laat de instelling zien waar zij met de inzet van de middelen naar streeft voor de periode 2019-2024 aan de hand van zes landelijke thema's voor de kwaliteitsverbetering van het onderwijs:

1. Intensiever en kleinschalig onderwijs (onderwijsintensiteit);
2. Meer en betere begeleiding van studenten;
3. Studiesucces;
4. Onderwijsdifferentiatie;
5. Passende en goede onderwijsfaciliteiten;
6. Verdere professionalisering van docenten (docentkwaliteit).

De beoordeling van de plannen en de voortgang omtrent de besteding van de middelen worden in opdracht van het ministerie uitgevoerd door de NVAO.

Totstandkoming plan voor inzet studievoorschotmiddelen

In 2019 heeft het college van bestuur in afstemming met de faculteiten en met instemming van de gezamenlijke vergadering (i.e. centrale medezeggenschap)⁹ en goedkeuring van de raad van toezicht het plan voor de inzet van de studievoorschotmiddelen van Hogeschool Leiden vastgesteld. In dit hogeschoolbrede plan beschrijven we onze keuze om – in lijn met de bestemming van de eerder gedane voorinvesteringen – de studievoorschotmiddelen die vanaf 2018 zijn vrijgevallen volgens het interne verdelingsmodel direct toe te kennen aan de faculteiten. Dit met als doel extra docentcapaciteit te realiseren en daarmee op hogeschool-niveau de verhouding tussen de formatie onderwijzend personeel en de aantallen studenten (OP-studentratio) verder te verbeteren. Met die uitbreiding van de docentcapaciteit kan de ontwikkeling en verbetering van ons onderwijs verder worden versterkt.

Met de faculteiten is afgesproken dat zij de extra docentcapaciteit voor verschillende doeleinden kunnen inzetten. Voorwaarde is dat deze doeleinden in het verlengde liggen van bovengenoemde landelijke thema's voor de kwaliteitsverbetering van het onderwijs, de vijf beloftes uit onze instellingsplannen (2017-2022 en 2023-2028) en de ontwerpprincipes voor ons onderwijs in het bijzonder. De faculteiten hebben daarvoor meerjarige bestedingsplannen opgesteld, waarin ze laten zien aan welke doeleinden zij de studievoorschotmiddelen van plan zijn te besteden. In 2018 hebben zij dit gedaan voor het jaar 2019. In aanloop naar de begroting 2020 is hen gevraagd aanvullende meerjarige plannen op te stellen voor de besteding van de oplopende middelen voor de periode 2020-2024. Voor de totstandkoming van de bestedingsplannen is op facultair niveau het gesprek gevoerd met studenten en medewerkers. Daarnaast is ook de gezamenlijke vergadering uitgenodigd om kritisch mee te denken over de totstandkoming van deze facultaire bestedingsplannen.

Planbeoordeling kwaliteitsafspraken (2019)

De beoordeling van ons plan voor de inzet van de studievoorschotmiddelen door de NVAO vond eind 2019 plaats als aparte *trail* in het kader van de instellingstoets kwaliteitszorg (ITK). Op 21 november 2019 concludeerde het visiterende NVAO-panel dat Hogeschool Leiden aan alle criteria van het protocol 'Beoordeling kwaliteitsafspraken hoger onderwijs 2019-2024' voldeed. Het panel kwam op grond daarvan dan ook tot een positief eindoordeel ten aanzien van (de totstandkoming van) ons plan voor de inzet van de studievoorschotmiddelen en de meerjarige uitwerking daarvan in facultaire bestedingsplannen. Het bestuur van de NVAO heeft vervolgens het advies van het panel overgenomen en de minister van OCW geadviseerd positief te besluiten ten aanzien van de planbeoordeling. De minister heeft dat advies

9 Hogeschool Leiden kent op centraal niveau een gedeelde medezeggenschapsstructuur met een ondernemingsraad, een studentenraad en een gezamenlijke vergadering. Leden van de ondernemingsraad en de studentenraad maken samen deel uit van de gezamenlijke vergadering. Naast de centrale medezeggenschap – en buiten de aan de opleidingen verbonden opleidingscommissies – kent de hogeschool geen decentrale medezeggenschap op het niveau van de faculteiten of diensten. Dit betekent dat de instemming van de medezeggenschap op het plan voor de inzet van de studievoorschotmiddelen, en de monitoring en beoordeling van de voortgang van kwaliteitsafspraken bij Hogeschool Leiden alleen op centraal niveau (i.e. gezamenlijke vergadering) is belegd.

bekrachtigd en op 23 april 2020 besloten om, op grond van het artikel 4.30 van het Uitvoeringsbesluit WHW 2008, de kwaliteitsbekostiging toe te kennen voor de periode 1 januari 2021 tot en met 31 december 2024.

Tussentijdse beoordeling kwaliteitsafspraken (2022)

In het najaar van 2022 vond – conform eerdergenoemd protocol – door de NVAO een tussentijdse beoordeling plaats van de verwezenlijking van het plan voor de inzet van de studievoorschotmiddelen tot dan toe. Voor de beoordeling werd gebruik gemaakt van het jaarverslag 2021 en de bijbehorende reflectie van de medezeggenschap. Op 26 oktober heeft de NVAO formeel laten weten dat het jaarverslag 2021 goed inzicht gaf in de voortgang van de voor-nemens in het kader van de kwaliteitsafspraken, waarmee de hogeschool voldeed aan beide criteria zoals geformuleerd in het protocol. De NVAO heeft daarover de minister van OCW positief geadviseerd.

Voortgang kwaliteitsafspraken 2019-2023

Ontwikkeling studievoorschotmiddelen

Omdat de studievoorschotmiddelen pas vanaf 2018 geleidelijk vrij kwamen te vallen, maar studenten al vanaf 2015 werden geraakt door de invoering van het leenstelsel, hebben de hogescholen destijds op verzoek van de minister van OCW toegezegd om zich in te zullen spannen om voor de tussenliggende jaren zelf extra te investeren in de kwaliteit van het onderwijs door middel van zogenoemde voorinvesteringen. Hogeschool Leiden heeft dit gedaan door sinds de kaderbrief 2016 (voorjaar 2015) negatieve exploitatieresultaten te begroten vanuit de algemene reserves (zie tabel 1). Dit met als doel om de onderwijsintensiteit en begeleiding van studenten te verbeteren door de inzet van extra onderwijzend personeel en daarmee de kwaliteit van ons onderwijs verder te verbeteren.

Vanaf 2018 zijn de studievoorschotmiddelen toegevoegd aan de profielvergoeding per bekostigde hoger onderwijsinstelling. Indien de op dit moment voorliggende wetswijziging wordt aangenomen, zal na 2024 het bedrag constant (exclusief indexatie) blijven en worden toegevoegd aan de als lumpsum verstrekte rijksbijdrage aan de hoger onderwijsinstellingen.

Ontwikkeling studievoorschotmiddelen

(x € 1mln)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ontvangen Studievoorschotmiddelen Hogeschool Leiden ¹⁰	-	-	-	2,5	2,7	3,4	5,9	7,9	8,8	10,0
Realisatie inclusief voorinvesteringen	1,4	3,8	3,3	3,3	3,2	4,5	6,3	7,8	8,9	-
Eigen bijdrage Hogeschool Leiden	1,4	3,8	3,3	0,8	0,5	1,1	0,4	-0,1	0,1	
Cumulatieve eigen bijdrage Hogeschool Leiden	1,4	5,2	8,5	9,3	9,8	10,9	11,3	11,2	11,3	

¹⁰ Totaal ontvangen studievoorschotmiddelen conform de meest recent ontvangen Rijksbijdragebrief van het ministerie van OCW.

Besteding studievoorschotmiddelen

Alle faculteiten hebben zich de afgelopen jaren (2019-2023) conform interne afspraken gedetailleerd verantwoord over de realisatie van hun meerjarige facultaire bestedingsplannen aan de hand van een vooraf opgesteld format. Daar waar bestedingsvoornemens en realisatie significant van elkaar verschilden, werden faculteiten verzocht een toelichtende verklaring op te nemen.

Om inzicht te geven in de besteding van de middelen over de periode 2019-2023 zijn in onderstaande tabel op facultair en hogeschoolniveau de studievoorschotmiddelen afgezet tegen de bestedingsvoornemens en de realisatie daarvan. Voor de volledigheid is daarnaast in de nadere overzichten van bestedingen in het jaar 2023 een gedetailleerd overzicht van de realisatie per faculteit opgenomen. Dat overzicht is representatief voor de manier waarop we dat eerder in 2019 tot en met 2022 hebben gedaan.

Overzicht besteding studievoorschotmiddelen in € per faculteit (2020-2023)

Faculteit	Studie-voorschot-middelen	Bestedings-voornemens	Realisatie	Studie-voorschot-middelen	Bestedings-voornemens	Realisatie
2020				2021		
Educatie	429.235	555.000	458.886	825.325	973.500	1.092.122
Gezondheidszorg	590.487	697.500	783.385	1.068.110	1.032.000	1.045.190
Management en Bedrijf	866.934	1.028.000	963.507	1.457.706	1.402.500	1.670.005
Science & Technology	757.095	1.239.198	1.482.348	1.300.443	1.696.746	1.632.126
Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie	441.834	715.485	775.859	753.571	832.972	845.457
Totaal*	3.085.5858	4.235.183	4.463.985	5.405.1558	5.937.718	6.284.900
<i>Totaal**</i>	<i>3.376.128</i>			<i>5.878.504</i>		
2022				2023		
Educatie	1.134.534	1.135.500	1.238.139	1.309.097	1.252.736	1.262.184
Gezondheidszorg	1.478.354	1.364.500	1.546.901	1.745.610	1.840.159	1.840.160
Management en Bedrijf	1.902.326	1.779.500	2.063.827	2.191.866	2.296.992	2.424.623
Science & Technology	1.670.600	1.788.694	1.930.539	1.805.511	2.143.274	2.102.624
Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie	1.003.850	962.172	1.006.041	1.238.694	1.318.377	1.318.378
Totaal*	7.189.6648	7.030.366	7.785.447	8.290.7788	8.851.538	8.947.969
<i>Totaal**</i>	<i>7.862.576</i>			<i>8.833.6859</i>		

* Studievoorschotmiddelen zoals verdeeld in de kaderbrief.

** De daadwerkelijk totaal ontvangen studievoorschotmiddelen conform de laatste Rijksbijdragebrief van het ministerie van OCW.



Uit bovenstaande cijfers blijkt dat alle faculteiten hun meerjarige bestedingsplannen voor de periode 2019-2023 goed ten uitvoer hebben gebracht. De bestedingsvoornemens en de realisatie ervan liggen met elkaar in lijn. Het is daarbij belangrijk om te vermelden dat de totale realisatie van de bestedingsvoornemens op hogeschoolniveau over de jaren heen boven het niveau van de totale studievoorschotmiddelen ligt. Daarnaast hebben faculteiten ervoor gekozen om een versnelling toe te passen door vanuit hun reguliere budget meer te investeren in de doeleinden van de studievoorschotmiddelen, waardoor voornemens gelijkmatiger op- of aflopen en daarmee beter verdeeld zijn. Deze extra investeringen geven meer zekerheid dat de afgesproken bestedingen volgens de ontvangen middelen en de geplande ontwikkelingen van de OP-studentratio daadwerkelijk worden gerealiseerd.

Besteding studievoorschotmiddelen per thema

Zoals eerder gesteld heeft Hogeschool Leiden ervoor gekozen om de studievoorschotmiddelen direct toe te kennen aan de faculteiten, met als doel om extra docentcapaciteit aan te trekken. Faculteiten kregen daarbij de vrijheid om die extra docentcapaciteit naar eigen inzicht voor verschillende doeleinden in te zetten, zolang die doeleinden maar in het verlengde liggen van de zes thema's uit het landelijke sectorakkoord. In de meerjarige facultaire bestedingsplannen (2019-2024) is dan ook te zien dat de faculteiten verschillende keuzes hebben gemaakt in de toekenning van de studievoorschotmiddelen. Diverse faculteiten hebben bestedingsvoornemens aan meerdere thema's gekoppeld, omdat de betreffende doeleinden niet aan één thema waren toe te schrijven. In de onderstaande tabel hebben we een overzicht gemaakt van de bestedingsvoornemens en de realisatie daarvan per thema, uitgaande van de indeling zoals opgenomen in de meerjarige facultaire bestedingsplannen.¹¹

¹¹ Studievoorschotmiddelen die aan meerdere thema's zijn gekoppeld, zijn daarbij (ongewogen) verdeeld over het aantal thema's.

Overzicht besteding studievoorschotmiddelen in € per thema (2020-2023)

Thema's	Studie-voorschot-middelen*	Bestedings-voornemens	Realisatie	Studie-voorschot-middelen	Bestedings-voornemens	Realisatie
2020				2021		
Intensiever en kleinschalig onderwijs (onderwijs-intensiteit)	-	547.239	728.536	-	911.655	1.088.365
Meer en betere begeleiding van studenten	-	1.400.335	1.463.788	-	1.881.843	1.928.277
Studiesucces	-	632.812	548.434	-	772.144	605.657
Onderwijs-differentiatie	-	629.236	633.345	-	1.018.451	1.041.438
Passende en goede onderwijs-faciliteiten	-	167.667	295.259	-	242.021	373.958
Verdere profes-sionalisering van docenten (docent-kwaliteit)	-	857.895	794.623	-	1.111.604	1.247.205
Totaal	3.085.585	4.235.183	4.463.985	5.878.504	5.937.718	6.284.900
2022				2023		
Intensiever en kleinschalig onderwijs (onderwijs-intensiteit)	-	1.189.212	1.371.471	-	2.173.675	2.239.000
Meer en betere begeleiding van studenten	-	2.341.428	2.619.101	-	2.493.966	2.404.512
Studiesucces	-	722.326	652.846	-	732.468	705.762
Onderwijs-differentiatie	-	1.266.974	1.339.184	-	1.417.882	1.466.905
Passende en goede onderwijs-faciliteiten	-	295.055	422.032	-	382.640	420.796
Verdere profes-sionalisering van docenten (docent-kwaliteit)	-	1.215.371	1.380.813	-	1.650.907	1.710.996
Totaal	7.189.664	7.030.366	7.785.447	8.290.778	8.851.538	8.947.969

* Zoals gesteld hebben alle faculteiten een deel van hun reguliere budget (eigen bijdrage) gekoppeld aan het budget van de studievoorschotmiddelen. Op die manier is (achteraf) niet te bepalen welk deel van de studievoorschotmiddelen aan welk thema is besteed. Dat is uiteraard wel het geval voor de bestedingsvoornemens en de realisatie.

Voortgang kwaliteitsafspraken per thema

Terugkijkend op de periode 2019-2023 zijn we als hogeschool tevreden over de voortgang die we hebben geboekt met betrekking tot de verwezenlijking van onze voornemens.

De meerjarige facultaire bestedingsplannen die we in 2019 hebben opgesteld, vormen nog altijd de leidraad voor de uitvoering van onze kwaliteitsafspraken. Er hebben in de tussentijd geen structurele planbijstellingen plaatsgevonden waarvoor instemming nodig was. Wel is de medezeggenschap geïnformeerd over voortgang en tussentijdse wijzigingen.

De faculteiten hebben in hun meerjarige bestedingsplannen een groot aantal bestedingsvoornemens geformuleerd (in totaal meer dan 150) van uiteenlopende omvang. Hieronder beschrijven we de voortgang van de belangrijkste en meest omvangrijke bestedingsvoornemens per thema.

Thema 1: Intensiever en kleinschalig onderwijs (onderwijsintensiteit)

Net als voorgaande jaren hebben alle faculteiten de studievoorschotmiddelen ingezet om het docentencorps uit te breiden. Dit zien we terug in de OP-studentratio die zich positief ontwikkelt (zie ook 'Monitoring kwaliteitsafspraken' hieronder). Deze ontwikkeling maakt het mogelijk om het onderwijs kleinschaliger te organiseren en daarmee het contact tussen de student en de docent te intensiveren. De manier waarop faculteiten daaraan invulling hebben gegeven verschilt. Zo heeft de faculteit Educatie in overeenstemming met haar meerjarige bestedingsplan ook nu weer geïnvesteerd in de begeleiding van studenten in kleinere groepen. Op die manier blijft de faculteit erin slagen om de stamgroepen van de pabo en tweedegraads lerarenopleidingen in jaar 1 en 2 terug te brengen tot twaalf studenten per groep. Ook de faculteiten Gezondheidszorg, en Management en Bedrijf hebben in lijn met het meerjarige bestedingsplan de gemiddelde groeps grootte bij alle opleidingen lager gehouden en daarmee kleinere klassen gerealiseerd. Daarnaast heeft de faculteit Management en Bedrijf opnieuw middelen geïnvesteerd in meer contacttijd voor de reguliere lessen van alle voltijdopleidingen. Science & Technology heeft, conform bestedingsvoornemens en vanwege eerder ervaren succes van deze maatregel, de inzet van onderwijs- en student-assistenten verder verbreed.

Thema 2: Meer en betere begeleiding van studenten

Ieder jaar worden de meeste studievoorschotmiddelen ingezet om meer en betere begeleiding van onze studenten te realiseren, zo ook in 2023. Alle faculteiten hebben, in lijn met hun meerjarige bestedingsplannen, een intensievere begeleiding van langstudeerders, stagestudenten en/of afstudeerders gerealiseerd. Daarnaast is ook in 2023 weer door verschillende faculteiten ingezet op meer en betere ondersteuning bij executieve vaardigheden, onderzoeksvaardigheden en taalondersteuning. De wijze waarop de faculteiten die begeleiding organiseren varieert, passend bij de aard en context van de opleidingen. Verder hebben vrijwel alle faculteiten in overeenstemming met hun meerjarige bestedingsplannen geïnvesteerd in de uitbreiding van de studieloopbaanbegeleiding en deze ook gerealiseerd. Ook is door verschillende faculteiten meer *peer*-begeleiding georganiseerd.

Thema 3: Studiesucces

Alle faculteiten hebben de afgelopen jaren geïnvesteerd in de verbetering van het studiesucces. Een groot deel van de activiteiten ziet toe op een intensievere en betere begeleiding van vertragers, langstudeerders, stagestudenten en/of afstudeerders (zoals hierboven reeds vermeld). Daarnaast hebben verschillende faculteiten conform hun meerjarenplanning opnieuw ingezet op de ontwikkeling en uitvoering van studiekeuzeactiviteiten. Zo heeft de faculteit Gezondheidszorg ook dit jaar middelen ingezet om de introductie voor aspirant-studenten beter te organiseren. De opleiding Verpleegkunde heeft twee instroomcoördinatoren die



de regie voeren over het instroomprogramma voor aankomende eerstejaars. Bij de faculteit Science & Technology heeft geïnvesteerd in het continueren van een stevig instroomprogramma dat aspirant-studenten dwingt zich goed te oriënteren op de keuze van hun studie. Door zelfinzicht (NOA-test), oriëntatie (speurtocht) en ervaring (studiekeuzecheck) hoopt de faculteit aspirant-studenten te verleiden tot zelfreflectie en daarmee de uitval in de eerste maanden van de opleiding te verminderen. Om het studiesucces te kunnen beïnvloeden heeft de faculteit Science & Technology eveneens geïnvesteerd in de inzet van een kwaliteitscoördinator en docent Applied Science voor het analyseren van faculteit specifieke data t.b.v. duiding van interventies om studiesucces te vergroten. Dit komt eveneens ten goede aan onderwijsdifferentiatie. Bij de faculteit Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie heeft men ervoor gekozen om een deel van de middelen te investeren in de doorontwikkeling van een toolbox om studenten te helpen effectiever te leren en daarmee het studiesucces te verbeteren. Tot slot geldt voor alle faculteiten dat zij – mede op verzoek van de studentenraad – meerjarig middelen hebben geïnvesteerd in de ondersteuning van studieverenigingen.

Thema 4: Onderwijsdifferentiatie

Alle faculteiten hebben sinds de start van de kwaliteitsafspraken studievoorschotmiddelen geïnvesteerd in een gevarieerd aanbod aan onderwijstrajecten en talentprogramma's. Zo heeft de faculteit Science & Technology in overeenstemming met het meerjarige facultaire bestedingsplan ook nu weer geïnvesteerd in de borging van doorlopende leerlijnen mbo-hbo, met name op het terrein van laboratoriumonderwijs. Daarnaast zijn met behulp van de studievoorschotmiddelen opnieuw verdiepende honourstrajecten georganiseerd en is de regisseur gebleven voor de uitvoering van de Human Capital Agenda van het Leiden Bio Science Park. Ook heeft de faculteit conform plan een LLO-coördinator gericht op scholing (*preferred partner*) van alumni na diplomering. De faculteit Gezondheidszorg heeft op haar beurt opnieuw een deel van de studievoorschotmiddelen geïnvesteerd in de doorontwikkeling van een mbo-hbo-doorstroomprogramma. Datzelfde geldt voor de faculteit Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie. Voor alle faculteiten geldt dat de bestedingsvoornemens met betrekking tot de ontwikkeling van een dynamisch minorenaanbod gerealiseerd zijn.

Thema 5: Passende en goede onderwijsfaciliteiten

Mede als gevolg van de coronapandemie hebben alle faculteiten de afgelopen jaren (versneld) meer studievoorschotmiddelen geïnvesteerd in de (door)ontwikkeling van online onderwijsfaciliteiten, zo ook in 2023. Het gaat dan met name om de doorontwikkeling van

gecontroleerde online onderwijs- en toetsomgevingen, de ontwikkeling van kennisclips en de digitale ondersteuning van studenten en docenten. Bij de faculteit Science & Technology is daarnaast mede vanuit de studievoorschotmiddelen opnieuw extra geïnvesteerd in de laboratoriumfaciliteiten, om de verdere individualisering van het praktijkonderwijs en de intensivering van het ICT-onderwijs te kunnen blijven realiseren.

Thema 6: Verdere professionalisering van docenten (docentkwaliteit)

Alle faculteiten hebben de afgelopen jaren middelen geïnvesteerd in de verdere professionalisering van het docentencorps. Het gaat daarbij met name om professionaliseringsactiviteiten in het kader van studieloopbaanbegeleiding, (formatieve) toetsing, BDB, BKE en SKE. Daarnaast is opnieuw geïnvesteerd in de scholing van onze docenten op het gebied van online onderwijs. Tot slot hebben alle faculteiten in overeenstemming met hun meerjarige bestedingsplannen deelgenomen aan het hogeschoolbrede VOED-onderzoeksprogramma. VOED staat voor Versterken – Onderbouwen – Experimenteren – Delen; het is het onderzoeksnetwerk dat verbonden is aan het CTL (Centre for Teaching and Learning) van Hogeschool Leiden. Binnen VOED krijgen docenten van Hogeschool Leiden tijd en ondersteuning om de praktijk van het eigen onderwijs te onderzoeken. Ze maken daarbij gebruik van de aanwezige expertise en ervaring binnen het VOED-netwerk en schakelen mensen van buiten het netwerk in voor kennis of vaardigheden waar zelf niet in voorzien kan worden.

Monitoring kwaliteitsafspraken

Ontwikkeling OP-studentratio

Zoals beschreven in ons plan voor de inzet van de studievoorschotmiddelen monitoren we de impact en de voortgang van de inzet van de middelen aan de hand van de verhouding tussen de formatie onderwijzend personeel (OP) en de aantallen studenten, de zogenoemde 'OP-studentratio'. In onderstaande tabel wordt de ontwikkeling van die OP-studentratio voor de afgelopen jaren (2015-2023) schematisch weergegeven.

Ontwikkeling OP-studentratio

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Aantal studenten – peildatum 1 oktober	9.676	10.197	10.362	10.869	11.352	12.551	12.788	12.439	12.096
Formatie OP – gemiddeld per jaar (fte)	453,0	501,9	536,0	549,5	561,0	599,4	658,6	714,7	729,2
Verwachte OP-studentratio ¹²	-	-	-	19,2	19,8	19,8	19,0	18,5	18,4
Gerealiseerde OP-studentratio	20,9	19,6	19,1	19,2	19,7	19,6	19,2	17,8	16,7

¹² Bron: Plan voor inzet studievoorschotmiddelen; uitgaande van de gemiddelde personeelskosten van 2019.

De tabel laat zien dat de OP-studentratio zich positief ontwikkelt vanaf het moment van de voorinvesteringen. Als gevolg van de plotselinge (landelijke) toename van studenten-aantallen in de periode 2018-2020 – in combinatie met de studievoorschotmiddelen die in diezelfde periode lager uitvielen dan de eerder gedane voorinvesteringen – nam de OP-studentratio tijdelijk toe. Vanaf 2020 daalde de OP-studentratio weer. In de tabel is te zien dat in 2023 een OP-studentratio is gerealiseerd van 16,7. De ratio ligt hiermee 1,7 punten onder de verwachte OP-studentratio van 18,4 voor dat jaar. De ratio is lager dan verwacht door een na-ijleffect van het aannemen van meer docenten om de onverwachte groei van de studentenaantallen gedurende de coronapandemie op te vangen.

Ontwikkeling studiesucces

Naast de monitoring van de OP-studentratio volgen we ook de ontwikkeling van het studietoetsen-succes in algemene zin, met speciale aandacht voor het studietoetsen-gedrag van onze eerste- en tweedejaars studenten. We doen dit om zicht te houden op de impact en de voortgang van de inzet van de studievoorschotmiddelen gedurende de looptijd van de kwaliteitsafspraken.

Afgelopen studiejaar blijken de cijfers rondom studiesucces terug te veren naar het niveau van voor de coronapandemie. Maatregelen als het bindend studieadvies zijn weer van kracht. In 2022 is de uitval en switch onder eerstejaars studenten op het niveau van vóór de pandemie. Dat geldt ook voor het propedeuserendement aan het einde van het eerste jaar, hoewel die iets lager ligt dan in eerdere jaren. Het bachelorrendement is ook weer op het niveau van voor de pandemie.

Bij deze cijfers dient echter wel opgemerkt te worden dat een directe relatie tussen de inzet van de studievoorschotmiddelen en de ontwikkeling van het studiesucces van onze studenten moeilijk tot niet is aan te tonen. Studiesucces is immers van veel verschillende aspecten afhankelijk. Voor de studiesuccesindicatoren hebben we vooraf dan ook geen streefwaarden geformuleerd. Wel zijn we van mening dat de monitoring van de studiesuccesindicatoren een waardevol hulpmiddel kan zijn om te bezien of de inzet van de studievoorschotmiddelen gepaard gaat met een verbetering van het studiesucces van onze studenten.

Planning en controlcyclus

Monitoring en verantwoording op drie niveaus

De monitoring van de voortgang van de kwaliteitsafspraken vond ook in 2023 plaats op drie niveaus:

Monitoring en verantwoording op opleidingsniveau

In de meerjarige facultaire bestedingsplannen zijn de bestedingsvoornemens voor de periode 2019-2024 veelal te herleiden tot het niveau van de opleiding. De monitoring hiervan gebeurt conform de reguliere P&C- en kwaliteitszorgcyclus van de opleiding. In aanvulling daarop vinden de gesprekken omtrent de kwaliteitsafspraken (daar waar het specifieke activiteiten op het niveau van de opleiding betreffen) plaats via het reguliere overleg van de opleidingscommissie (OC) met de faculteitsdirecteur en de onderwijsmanager. In deze overleggen tussen OC's, faculteitsdirecteur en onderwijsmanager worden zowel planvorming als voortgang (algemeen) en specifieke tussentijdse resultaten besproken.

Monitoring en verantwoording op faculteitsniveau

Naast de monitoring op opleidingsniveau wordt de voortgang ten aanzien van de meerjarige facultaire bestedingsplannen ook op facultair niveau gemonitord, eveneens conform de reguliere P&C- en kwaliteitszorgcyclus op facultair niveau. Gesprekken hierover verlopen via het reguliere overleg van de faculteitsdirecteur met het managementteam. In aanvulling daarop voeren faculteiten (ten minste) jaarlijks het gesprek over de voortgang ten aanzien van de uitvoering van de kwaliteitsafspraken op facultair niveau door middel van een zogenoemd 'faculteitsberaad'. Het faculteitsberaad is nadrukkelijk bedoeld als een inspraakorgaan en geen formeel (decentraal) medezeggenschapsorgaan, en bestaat uit zowel medewerkers als studenten. Het is aan de faculteiten om hier zelf een passende vorm aan te geven. Leden van de gezamenlijke vergadering worden uitgenodigd om actief deel te nemen. Tijdens de faculteitsberaden wordt jaarlijks een toelichting gegeven op de realisatie van de bestedingsvoornemens en daarnaast vooruitgeblikt op de bestedingsvoornemens voor het komende jaar. De faculteitsberaden hebben de afgelopen jaren niet geleid tot structurele aanpassingen van de meerjarige facultaire bestedingsplannen, die van dien aard waren dat instemming van de medezeggenschap vereist was. Dat neemt niet weg dat er geregeld gesprekken waren met studenten en medewerkers over de voortgang en voorgenomen wijzigingen van kwaliteitsafspraken. Dit is door alle betrokkenen als waardevol ervaren.

Monitoring en verantwoording op hogeschoolniveau

De monitoring op hogeschoolniveau vindt eveneens zoveel mogelijk plaats via de reguliere P&C-cyclus. Daarbij verantwoorden faculteitsdirecteuren zich tijdens hun triaalgesprekken met het college van bestuur (op activiteitenniveau) over de voortgang en uitnutting van de bestedingen.

Om de monitoring te borgen, heeft de gezamenlijke vergadering instemmingsrecht op de hoofdlijnen van de begroting (kaderbrief) en adviesrecht op de gehele begroting. Dit vanuit de overweging dat de studievoorschotmiddelen onderdeel zijn van (de hoofdlijnen van) de begroting van de instelling. Om de voortgang op de inzet van die middelen te kunnen beoordelen, krijgt de gezamenlijke vergadering jaarlijks inzicht in de facultaire plannen voor de besteding van die middelen en de manier waarop hierover binnen de faculteiten het gesprek is gevoerd.

Waar er in 2023 sprake is geweest van aanpassingen, zijn die van dien aard geweest dat (nieuwe) instemming van de gezamenlijke vergadering niet nodig was. Uiteraard is de gezamenlijke vergadering wel geïnformeerd over de voortgang en voorgenomen wijzigingen. Het college van bestuur is de gezamenlijke vergadering erkentelijk voor de constructieve wijze waarop deze gesprekken in 2023 – zoals ook in de afgelopen jaren – hebben plaatsgevonden en voor de rol die de medezeggenschap daarbij als kritische partner heeft vervuld (zie hieronder ook de reflectie van de gezamenlijke vergadering).

Daarnaast voert het college van bestuur conform de reguliere P&C-cyclus bestuurlijk overleg met de raad van toezicht over de voortgang van de studievoorschotmiddelen. Dit gebeurt jaarlijks aan de hand van de bespreking en goedkeuring van respectievelijk de kaderbrief en de begroting. Verder wordt de voortgang ten aanzien van de besteding van de studievoorschotmiddelen ten minste eenmaal per jaar geagendeerd in het bestuurlijk overleg tussen het college van bestuur en de raad van toezicht. Ook hier kijkt het college van bestuur met tevredenheid terug op de kritische rol die de raad van toezicht de afgelopen jaren heeft gespeeld met betrekking tot de monitoring en verantwoording van de kwaliteitsafspraken (zie ook hoofdstuk 2).



Reflectie medezeggenschap op kwaliteitsafspraken

Inleiding

Verbeteren van kwaliteit door de inzet van extra docentcapaciteit is vanaf het begin van het traject van de kwaliteitsafspraken de hoofdzakelijke investering geweest van Hogeschool Leiden. De medezeggenschap is onverminderd overtuigd dat de kwaliteit van het onderwijs hiermee een mooie impuls heeft gekregen. Studenten, medewerkers en medezeggenschap zijn gedurende het proces van planvorming, uitvoering en tussentijdse bijsturing actief betrokken.

Totstandkoming van de kwaliteitsafspraken in de hogeschool

Vanaf 2015 is de kwaliteit van het onderwijs een terugkerend onderwerp van gesprek tussen het college van bestuur en de medezeggenschap en met behulp van de voorinvesteringen is een eerste stimulans gegeven. Vanaf 2018 is het proces van planvorming gestart en zijn de kwaliteitsafspraken een vast onderwerp op de agenda met het college van bestuur. Na intensief bestuurlijk overleg heeft de medezeggenschap in juni 2019 ingestemd met het hogeschoolbrede plan voor de inzet van de studievoorschotmiddelen. De medezeggenschap en het college van bestuur zijn verder overeengekomen dat de faculteiten, in aanvulling op het hogeschoolbrede plan, facultaire bestedingsplannen opstellen voor de periode 2019-2024. Ook in dit proces is de medezeggenschap actief betrokken door als toehoorder aanwezig te zijn bij de facultaire gesprekken die zijn gevoerd met medewerkers en studenten van de betreffende faculteiten. Naar inziens van de gezamenlijke vergadering zijn de voorgenomen bestedingen voor de inzet van de studievoorschotmiddelen volledig herleidbaar tot de NVAO-thema's. De bestaande onderwijspraktijk heeft in de facultaire bestedingsplannen als uitgangspunt gediend en in de plannen is verdere concrete invulling gegeven aan de kwaliteitsafspraken. Op 1 oktober 2019 heeft de gezamenlijke vergadering dan ook ingestemd met de facultaire bestedingsplannen als aanvulling op het hogeschoolbrede plan.

Uitvoering en monitoring van de kwaliteitsafspraken

De gezamenlijke vergadering heeft de uitvoering van het hogeschoolbrede plan en de onderliggende facultaire bestedingsplannen in de afgelopen jaren zorgvuldig gevolgd. In de reguliere P&C-cyclus zijn de hoofdlijnen van de begroting (kaderbrief), de begroting, de triaalrapportages en het jaarverslag jaarlijks terugkerende gespreksonderwerpen tussen het college van bestuur en de medezeggenschap. In de betreffende gesprekken komen de concretisering en realisatie van de voorgenomen bestedingen uitgebreid aan bod. In deze gesprekscyclus heeft het college van bestuur aangetoond dat de studievoorschotmiddelen aan de voorgenomen doelen zijn besteed. Wanneer nodig dan wel wenselijk is de gezamenlijke vergadering aanvullend adequaat geïnformeerd door het college van bestuur. De medezeggenschap heeft kunnen constateren dat alle faculteiten zich de afgelopen jaren gedetailleerd hebben verantwoord over de realisatie van hun plannen. Wanneer zich verschillen voordeden tussen voorgenomen plannen en realisatie, is dit onderbouwd en zijn wijzigingen in samenspraak met studenten en medewerkers doorgevoerd. Aanpassingen van wezenlijk belang waren er afgelopen jaren echter niet. In de voorafgaande jaren tot 2023 waren er geen structurele herzieningen of bijstellingen van de plannen. De initiële afspraak dat opnieuw instemming van de gezamenlijke vergadering nodig is bij herziening van de plannen is dan ook niet geëffectueerd. Voor de jaren 2023-2024 zijn faculteiten nogmaals expliciet in de gelegenheid gesteld om de meerjarige bestedingsplannen op basis van voortschrijdend inzicht bij te stellen. Geen van de faculteiten heeft een dusdanige structurele bijstelling doorgevoerd dat raadpleging en hernieuwde instemming van de medezeggenschap nodig was. Met betrekking tot de extra docentcapaciteit en de daarbij behorende ratio heeft de gezamenlijke vergadering geconstateerd dat deze zich door de jaren heen positief is blijven ontwikkelen.

Betrokkenheid van medewerkers en studenten

Een gedegen en gedragen planvorming kan naar inziens van de gezamenlijke vergadering alleen tot stand komen met de juiste inbreng en participatie vanuit medewerkers, studenten en medezeggenschap. De gezamenlijke vergadering heeft geconstateerd dat zowel op centraal als facultair niveau studenten en medewerkers in de verschillende fasen van planvorming en realisatie zijn betrokken en in de gelegenheid zijn gesteld om mee te denken en te participeren. Dit gegeven is voor de gezamenlijke vergadering vanaf het eerste positieve besluit in 2019 (instemming op zowel het hogeschoolbrede plan als de facultaire bestedingsplannen) en in haar jaarlijkse positieve reflecties altijd een zwaarwegende graadmeter geweest.

Tot slot

De voorinvesteringen, het hogeschoolbrede plan studievoorschotmiddelen, de facultaire bestedingsplannen en de daarop volgende monitoring van de voortgang en eventuele bijsturing: de gezamenlijke vergadering is in dit gehele proces intensief betrokken geweest en op alle vlakken adequaat geïnformeerd. In voorbijgaande jaren is met regelmaat het goede en constructieve gesprek gevoerd, waarbij ook ruimte was voor een kritische noot. Zowel de medezeggenschap als het college van bestuur hebben hierbij onafwendend het belang van de hogeschool, haar studenten en medewerkers voorop gesteld, ieder vanuit het eigen perspectief. Terugkijkend op afgelopen jaren en het intensieve proces dat de medezeggenschap met alle betrokken partijen heeft doorlopen, is de gezamenlijke vergadering trots op en zeer verheugd over de resultaten die in gezamenlijkheid zijn bereikt. De gezamenlijke vergadering heeft het volste vertrouwen dat deze prettige samenwerking en het constructieve gesprek over de kwaliteit van onderwijs ook in de toekomst wordt gecontinueerd.



6. Bestuursakkoorden

In juli 2022 sloten de Vereniging Hogescholen, Universiteiten van Nederland en het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) een bestuursakkoord, met het doel om het hoger onderwijs en onderzoek gezamenlijk te versterken. In het akkoord is afgesproken dat hogescholen en universiteiten via een apart hoofdstuk in het jaarverslag verantwoording afleggen over een aantal onderwerpen uit het bestuursakkoord. Deze onderdelen zijn hieronder gebundeld en hetzij verder uitgewerkt, zoals het Nationaal Programma Onderwijs, hetzij wordt er verwezen naar andere hoofdstukken, zoals de kwaliteitsafspraken.

Onderwijskwaliteit

In het bestuursakkoord is afgesproken dat de investeringen vanuit het studievoorschot vanaf 2025 worden gecontinueerd. De investeringen, de zogeheten studievoorschotmiddelen, worden structureel aangewend voor de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. Dit gebeurt in samenspraak met de medezeggenschapsraad. Tot en met 2024 ontvangen wij deze middelen ten behoeve van de gemaakte afspraken. Onze bestedingen op basis van ons Plan Kwaliteitsafspraken 2019-2024 is tijdens een midterm-evaluatie over het verslagjaar 2021 door de NVAO akkoord bevonden. In hoofdstuk 5 van dit jaarverslag verantwoorden wij ons over de bestedingen in 2023.

Studentenwelzijn

In 2023 hebben we de ingezette lijn uit de voorgaande jaren verder uitgebouwd voor studentenwelzijn, gericht op preventie, vroegsignalering en begeleiding, via studieloopbaanbegeleiders, het bestendigden van de (succesvolle) pilot studentendecanaat, studentenpsychologen, studentenpastoraat, etc. Dit gebeurde in samenspraak met de studentenraad. Er zijn tools en handvatten ontwikkeld en in gebruik genomen om studenten te helpen problemen aan te pakken en goed in hun vel te zitten. Ook organiseerden studenten zelf allerlei activiteiten om elkaar te helpen en ondersteunen. Op verschillende plekken in het verslag geven wij verdere duiding aan hoe we in 2023 hebben gewerkt aan het verhogen van het studentenwelzijn.

Sociale veiligheid

Een omgeving waarin studenten en medewerkers zichzelf kunnen zijn, respectvol met elkaar omgaan en zich optimaal kunnen bewegen in hun werk en/of studie, realiseren we met elkaar. In 2023 voerden we een inventarisatie sociale veiligheid uit. Deze inventarisatie gaat in op de kaders van wat sociale veiligheid binnen onze onderwijsinstelling is en hoe hieraan gewerkt kan worden. Voor deze inventarisatie voerden we gesprekken met opleidingen, brachten we in kaart welke informatie en voorzieningen er hogeschoolbreed aanwezig zijn die een sociaal veilige leer- en werkomgeving bevorderen en behouden, en onderzochten we waar ruimte is voor verbetering en aanvulling, zowel binnen het onderwijs als op de werkvloer.

In onze inventarisatie zijn zes aanbevelingen gedaan die de sociale veiligheid op onze hogeschool verder bevorderen. Op basis van deze aanbevelingen schreven we met bijdragen van onder meer Onderwijs, Onderzoek & Studentzaken, Marketing & Communicatie en Human Resources een plan van aanpak. In dit plan combineren we de aanbevelingen uit onze inventarisatie met aanbevelingen van onze vertrouwenspersonen en adviezen uit onder meer het Nationaal Actieprogramma Aanpak seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld.

De kern van ons plan van aanpak is om gezamenlijk en blijvend te investeren in een veilige en inclusieve cultuur, door binnen onze hogeschool te werken aan een klimaat waar sociale onveiligheid wordt voorkomen en besproken. Zo zijn we eind 2023 samen met de vertrouwenspersonen en de studentenraad gestart met de organisatie van de theatervoorstelling SAFE SPACE van Stichting Time Out. Naast de theatervoorstelling maakten we plannen voor het organiseren van activiteiten, zoals trainingen, die bijdragen aan het vergroten van bewustzijn rondom sociale veiligheid en het vergroten van de handelingsbekwaamheid bij (een melding van) sociale onveiligheid. De organisatie van SAFE SPACE en de voorgenomen activiteiten bekostigen we vanuit de ontvangen gelden van het ministerie van OCW, waarmee we jaarlijks investeren in de sociale veiligheid binnen onze instelling.

Wanneer er signalen zijn worden deze herkend en opgepakt, al dan niet met hulp van de studieloopbaanbegeleider, vertrouwenspersoon, studentendecaan of andere vormen van begeleiding of voorzieningen.

Medio 2023 zijn we gestart met de uitvoering van een Risico-inventarisatie en Evaluatie waarin onder meer het monitoren van de ervaren sociale veiligheid onder medewerkers is meegenomen. Samen met de monitoring van de sociale veiligheid onder studenten in bijvoorbeeld de NSE en de beoordeling van onze opleidingen, nemen we de uitkomsten van de inventarisatie mee wanneer we overgaan tot uitvoering van ons plan van aanpak. Ook laten we ons blijvend gevraagd en ongevraagd adviseren door onze vertrouwenspersonen om in het proces van uitvoering te anticiperen op de ontwikkelingen en signalen binnen de hogeschool. Tevens zijn we gestart met het schrijven van een herziene Gedragscode Integriteit.

Verder hebben we een Aanpak Alcoholgebruik geschreven. In deze aanpak beschrijven we niet alleen regels en het kader voor alcoholgebruik binnen de gebouwen van onze instelling, maar we stellen onszelf ook doelen gekoppeld aan activiteiten om het bewustzijn over alcoholgebruik te vergroten en een gezonde, veilige en inclusieve omgeving te bevorderen.

Per oktober 2023 heeft onze hogeschool een coördinator Diversiteit en Inclusie aangesteld, welke de uitvoering van het in 2022 vastgestelde actieplan diversiteit en inclusie continueert. In dit actieplan staat opgenomen hoe wij onze ambities gaan realiseren tot aan 2028.

Praktijkgericht onderzoek

In het bestuursakkoord is afgesproken dat hogescholen een duidelijke visie, met bijbehorende strategie, ontwikkelen. Daarbij zullen de hogescholen zoveel mogelijk aansluiten bij hun eerdere beleid, eventuele sectorplannen, keuzes in het kader van de zwaartepuntvorming en de Strategische Onderzoeksagenda van de Vereniging Hogescholen. In 2023 is de herijking van het huidige onderzoeksbeleid vastgesteld en geïmplementeerd. Nadere informatie over praktijkgericht onderzoek is opgenomen in hoofdstuk 8 van dit jaarverslag.

Kennisveiligheid

Op 31 januari 2022 hebben de Nederlandse kennissector en de Rijksoverheid gezamenlijk de Nationale Leidraad Kennisveiligheid gepubliceerd en is ook het Rijksbrede Loket Kennisveiligheid geopend. Afspraken over de bewustwording en inbedding van dit thema in de hogeschool en de implementatie van de leidraad zijn vervolgens in het bestuursakkoord vastgelegd.

Hogeschool Leiden heeft sinds 2022, conform de leidraad, een portefeuillehouder Kennisveiligheid op bestuursniveau en heeft een adviesteam kennisveiligheid ingesteld. Daarbij is in 2023 op basis van de in het najaar van 2022 uitgevoerde risicoanalyse kennisveiligheid een plan van aanpak opgesteld. Dit plan van aanpak is in samenspraak met Onderwijs, Onderzoek & Studentzaken, Human Resources, Informatievoorziening & Technologie en de faculteiten tot stand gekomen. Met dit plan werkt Hogeschool Leiden multidisciplinair en risico-gebaseerd aan verdere inbedding van kennisveiligheidsbeleid. In de aanpak zijn onze focusgebieden gedefinieerd en concrete plannen uitgewerkt, gericht op kennis, bewustwording, vaardigheden en beleidsmatige stappen ten behoeve van de kennisveiligheid. Tot slot heeft Hogeschool Leiden de begeleide zelfevaluatie van het ministerie van OCW uitgevoerd en daarmee input geleverd aan het sectorbeeld van Kennisveiligheid bij alle publiek bekostigde hogescholen.

Inzet bestuursakkoordmiddelen Nationaal Programma Onderwijs

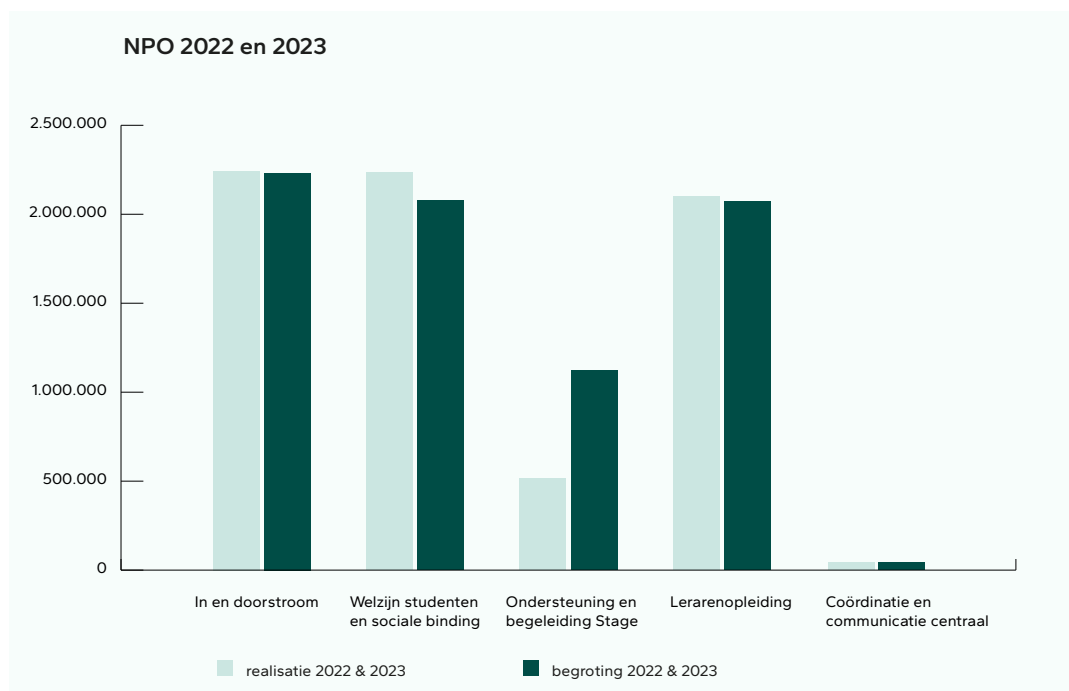
Tot slot doen we in dit hoofdstuk verslag van de inzet van de bestuursakkoordmiddelen uit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO).

In 2021 heeft het ministerie van OCW in het kader van het NPO in het bestuursakkoord middelen beschikbaar gesteld. Om een effectieve en doelmatige besteding van de bestuursakkoord coronamiddelen te borgen heeft het ministerie van OCW samen met de instellingen een lijst met thema's en behorende acties opgesteld. Onderstaande thema's zijn van toepassing voor Hogeschool Leiden:

1. Soepele in- en doorstroom
2. Welzijn studenten en sociale binding aan de opleiding
3. Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages
4. Opleiden van leraren (specifiek voor lerarenopleidingen)

In totaal is er €7.547.000,- beschikbaar gesteld voor Hogeschool Leiden. In juni 2022 heeft het ministerie van OCW 2023 als regulier bestedingsjaar en 2024 als 'uitloopjaar' aangemerkt. Ondanks het streven om de €7.547.000,- beschikbaar gestelde NPO-middelen dit jaar volledig te besteden, conform ons plan uit 2021, blijkt uit de cumulatieve cijfers dat we 95% van het beschikbare budget hebben besteed. Dit betekent dat in 2022 €3.001.000,- en in 2023 €4.135.000,- besteed is, en dat we de resterende middelen á €411.000,- zullen doorschuiven naar 2024. De resterende middelen van €411k zijn ontstaan door een onderbesteding op het thema "Ondersteuning en begeleiding stage". Deze onderbesteding was het gevolg van onder andere beschikbare uren en dat minder additionele aandacht nodig bleek te zijn voor de problematiek rondom stages. Bovendien heeft het thema een overlap met de andere thema's waar beschikbare middelen zijn ingezet. In 2024 wordt de €411k geïnvesteerd verspreid over alle thema's.

Ter illustratie hieronder een staafdiagram per thema met de begroting voor 2022 en 2023, afgezet tegen de realisatie.



Omdat we ervan overtuigd zijn dat de gevolgen van corona in de komende jaren nog zullen doorwerken, zullen we vanuit eigen middelen de jaren 2024-2026 aanvullend investeren in de opvolging van de NPO-activiteiten. Voor 2024 betekent dit dat we de resterende NPO-middelen van €411.000,- met eigen middelen aanvullen tot €1.369.000,-. Het opgestelde budget voor 2025 is €1 mln. en voor 2026 tenslotte €0,5 mln. Deze gelden worden gezien als projectgelden en gaan mee in de reguliere P&C-cyclus.

Planvorming

In oktober 2021 zijn door de faculteiten en diensten, met actieve betrokkenheid van medewerkers en studenten, tweejarige plannen opgesteld voor de inzet van de bestuursakkoord coronamiddelen. Deze plannen zijn in 2022 en 2023 uitgevoerd.

Vanwege voortzetting van de beschikbaar gestelde NPO-middelen in 2024, aangevuld met eigen middelen, zijn de plannen en begrotingen door de faculteiten en diensten geactualiseerd. De middelen zijn op basis van studentaantallen (peildatum 1 oktober 2023) verdeeld over de faculteiten (87%) en hogeschoolbrede activiteiten (13%).

Monitoring

Hogeschool Leiden monitort intern de inspanningen en investeringen van de faculteiten en diensten via de reguliere P&C-cyclus en de triaalrapportages die onze faculteiten en diensten maken. De faculteiten en diensten maken driemaal per jaar inzichtelijk aan welke thema's en activiteiten de middelen zijn besteed en wat de personele inzet is geweest. Hier verantwoorden ze zich over tussentijdse wijzigingen of afwijkingen op het oorspronkelijke plan voor de inzet van de bestuursakkoord coronamiddelen. Bij eventuele bijstelling van de plannen stemt het college van bestuur af met de gezamenlijke vergadering in een bestuurlijk overleg. In dat overleg wordt de voortgang tweemaal per jaar besproken.

Zoals is afgesproken in het bestuursakkoord vindt de externe verantwoording plaats middels deze specifieke coronaparagraaf in het bestuursverslag. De externe rapportage over de voortgang sluit aan op de interne rapportage en wordt halfjaarlijks uitgevoerd door bureau Berenschot. Hiervoor voeren zij een sectoranalyse uit van de planvorming en implementatie van het NPO in de sector hoger onderwijs.

Medezeggenschap

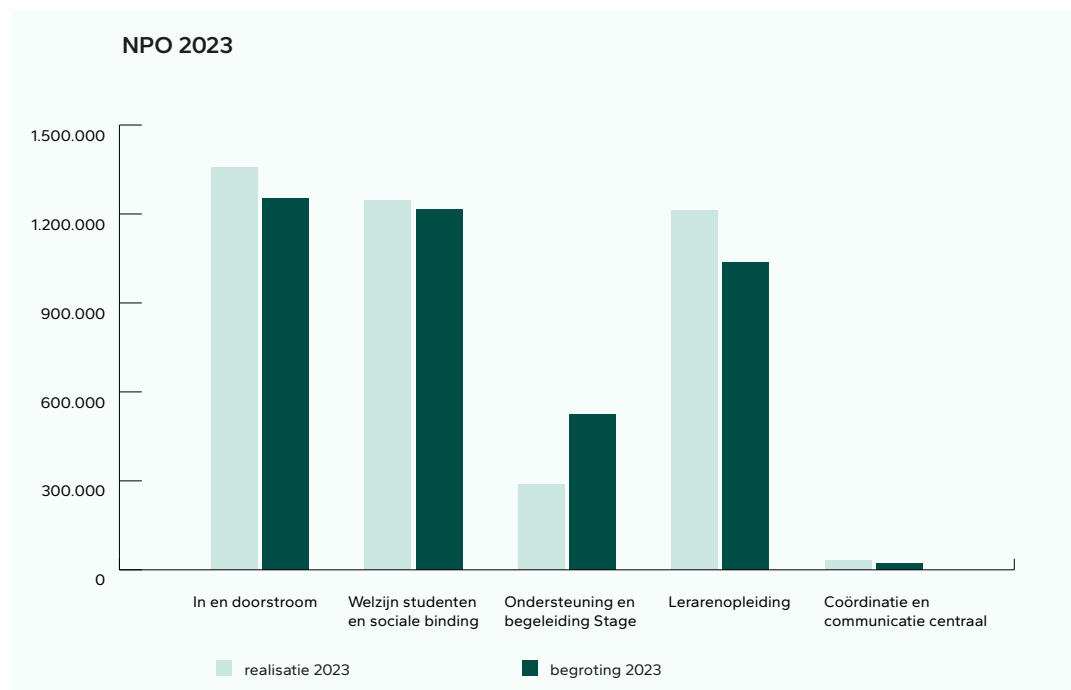
In de bestuurlijke overleggen tussen het college van bestuur en de gezamenlijke vergadering zijn gedurende de jaarlijkse P&C-cyclus de onderwerpen gerelateerd aan het NPO besproken. Eventuele aanpassingen van de bestedingsplannen zijn besproken met de opleidingscommissies en met de gezamenlijke vergadering. De aanpassingen zijn vervolgens ter besluitvorming voorgelegd aan het college van bestuur. De faculteiten hebben op frequente basis de opleidingscommissies geïnformeerd over de plannen, voortgang en besteding van de NPO-middelen en waar van toepassing wijzigingen in de besteding.

Inzet in verslagjaar 2023

Hogeschool Leiden heeft ervoor gekozen om de planvorming in te bedden in de reguliere P&C-cyclus voor de jaren 2022 en 2023. De interne plannen zijn in 2021 opgesteld en deze zijn in de jaren in 2022 en 2023 uitgevoerd.

We hebben in 2023 meer dan de begrote NPO-middelen voor 2023 gerealiseerd. De begroting 2023 is echter opgesteld voordat de lagere realisatie in 2022 bekend was, waardoor op het totaalbudget 2022 en 2023 een bedrag van €411.000,- resteert wat doorgeschoven wordt naar 2024. Hieronder ter illustratie een staafdiagram met de realisatie afgezet tegen de begroting per thema.

Ter illustratie zijn per thema een aantal voorbeelden van activiteiten, die zijn georganiseerd met de NPO-middelen, weergegeven.



In- en doorstroom

Hogeschool Leiden heeft de begrote bestedingen in- en doorstroom van studenten met 8% overschreden in 2023. Hieronder volgen enkele voorbeelden om deze bestedingen te illustreren.

Binnen de hogeschool vinden we het belangrijk dat we weten wie onze studenten zijn, waar ze vandaag komen en wat hen verder brengt. We zorgen voor kleinschalig onderwijs en actieve en betekenisvolle begeleiding tijdens de gehele opleiding. Dit betekent ook dat studenten die extra ondersteuning nodig hebben op goede voorzieningen en begeleiding kunnen rekenen.

Hieraan vorm geven doen we aan de hand van onze ontwerpprincipes. De binding tussen de hogeschool en de student vindt (al) voor de poort plaats. In onderwijsprincipe een 'Vliegende start' gaat het om wederzijdse verwachtingen, binding met de opleiding en de leergemeenschap, oog hebben voor het welzijn van de studenten en een optimale start voor een succesvol vervolg. In ons onderwijsprincipe 'Betekenisvol begeleiden' spelen we in op de vragen en behoeften van studenten. Met elkaar zorgen we ervoor dat iedere student zich gezien en gehoord voelt, en zich welkom, thuis en veilig voelt binnen ons onderwijs.

Binnen Marketing & Communicatie is gekeken naar het aanbod voor studiekeizers. Zo is een programmamanager Studiekeuzecommunicatie van start gegaan. Eveneens is gestart met het ontwikkelen van promotievideo's voor onze achttien bacheloropleidingen, die bijdragen aan de digitale voorlichting aan studiekeizers. Dit past in het post-corona-tijdperk en bij onze geactualiseerde *studiekeuzejourney*.

Management en Bedrijf heeft het intakegesprek geprofessionaliseerd door dieper in te gaan op de gestelde eisen voor instroom. Hiervoor zijn deeltijdstudenten ingezet en is aandacht besteed aan professionalisering van dit team. Werkbezoeken hebben plaatsgevonden en nu worden op structurele basis overleggen gevoerd met praktijkbegeleiders over wederzijdse verwachtingen en startniveaus.

Binnen de faculteiten is voorts aandacht besteed aan het verrijken en organiseren van diverse introductieactiviteiten. Er werden activiteiten specifiek per opleiding of een faculteitsbreed introductieprogramma aangeboden. De faculteiten hebben tevens ingezet op extra begeleiding van studenten. In de vorm van onder andere het aanbieden van maatwerkonderwijs, taal- en schrijfondersteuning, het uitbreiden van studieloopbaanbegeleidingsuren, extra tijd voor docenten en (peer-)coaching.

Gezondheidszorg heeft extra (vertragers)klassen opgezet om studenten te begeleiden. In een kleine klas met een maximum van tien studenten kwamen studenten wekelijks bij elkaar (fysiek/online). Proeftoetsen werden aangeboden om inzicht te krijgen of de te ontwikkelen competenties op niveau zijn. Verder is (meer) aandacht besteed aan de monitoring van de studievoortgang.

Educatie heeft een 'Boostweek' georganiseerd. Dit is een interne onderwijsweek op een basisschool, waarbij studenten in de klas werken aan hun leeruitkomsten en direct worden beoordeeld. Ook heeft de faculteit studiecoaching ingezet om studenten te helpen met het inventariseren van de studieachterstand en het opstellen van een plan van aanpak. Daarnaast wordt aandacht besteed aan taal- en schrijfondersteuning. Zo wordt wekelijks het 'Taallokaal' aangeboden voor enerzijds ondersteuning bij het oefenen voor de toetsen Professionele Taalvaardigheid en anderzijds ondersteuning bij het schrijven van verslagen.

Het studentendecanaat biedt zowel individuele als groepstaalcoaching. Tevens is een schrijfhuis ingericht, waar studenten wekelijks terecht kunnen voor ondersteuning bij het schrijven van verslagen en scripties. Ook wordt ingespeeld op eventuele taalvragen vanuit de faculteiten. Zo is er bijvoorbeeld een taalworkshop voor Gezondheidszorg aangeboden.

Binnen Human Resource is onder leiding van een externe projectleider gewerkt aan de arbeidsmarktstrategie welke zich richt op instroom, doorstroom en het voorkomen van uitstroom van medewerkers binnen onze hogeschool. Hierbij is ook aandacht besteed aan de onboarding van nieuwe medewerkers en is ingezet op bevordering van vitaliteit en veerkracht, duurzame inzetbaarheid en welzijn van onze medewerkers.

Studentenwelzijn

Hogeschool Leiden heeft de begrote bestedingen welzijn studenten en sociale binding met 2% overschreden in 2023. Hieronder volgen enkele voorbeelden om deze bestedingen te illustreren.

Veel studenten ervaren nog steeds psychische klachten. Om tegemoet te komen aan de hulpvraag is de uitbreiding van het aantal studentendecanen met een extra studentendecaan gecontinueerd. In de piekmaanden is het team uitgebreid met twee junior studentdecanen. Ook is geïnvesteerd in studiekeuzebegeleiding om ondersteuning te bieden aan studenten die een verkeerde studiekeuze hebben gemaakt of die te maken hebben gekregen met een negatief studieadvies. Zo is bijvoorbeeld de training 'Check, zit je op je plek' ontwikkeld.

In november 2022 is in samenwerking met Gemeente Leiden en de Leidse onderwijsinstellingen een Welzijnsweek georganiseerd. Een week in het teken van studentenwelzijn met een aanbod van activiteiten voor studenten. Bij de organisatie en uitvoering waren de studentenraad en studieverenigingen betrokken. Gedurende het jaar zijn nog een aantal hogeschoolbrede activiteiten georganiseerd, zoals het uitdelen van chocolademelk op Blue Monday en het in gesprek gaan met studenten over alcohol en drugs in samenspraak met Brijder Leiden, specialist in verslavingszorg.

Educatie heeft het project 'Student in Beeld' gecontinueerd, met als doel om kwetsbare studenten in beeld te krijgen en hen extra ondersteuning en coaching te bieden. Voorbeelden van activiteiten zijn het voeren van een-op-een-gesprekken met een studiecoach, het organiseren van verschillende workshops en trainingen en het opzetten van een studeerclub waarbij studenten twaalf weken lang onder begeleiding samen konden studeren. De zorgkaarten zijn opnieuw gepubliceerd, waarbij de zorgstructuur in kaart is gebracht met als doel om docenten, studiebegeleiders en studenten te informeren waar zij terecht kunnen als hulp nodig is. Daarnaast zijn klasbezoeken gedaan ter bevordering van de bewustwording rondom mentale gezondheid en studiesucces. Ook heeft de studievereniging op social media onder andere praktische tips gedeeld over omgaan met stress, het leren plannen en het vasthouden van motivatie.

Binnen Science & Technology bestaat een speciaal begeleidingsteam. Studenten met een studieachterstand van dertig EC-punten of meer, een functiebeperking of een zorgstudent worden actief benaderd voor extra begeleiding, en studenten weten het begeleidingsteam zelf te vinden. Een van de medewerkers heeft de opleiding tot budgetcoach gedaan en helpt studenten met financiële stress. Verder is de groep langstudeerders in kaart gebracht en zijn deze studenten benaderd om aan te sluiten bij de 'lang studeren-groep' die elke woensdagmiddag bij elkaar komt onder begeleiding van een psycholoog. Als laatste is gestart met het

organiseren van de 'StudieTuin' in roostervrije-weken en zomervakanties. In de 'StudieTuin' kunnen studenten onder begeleiding komen studeren op school.

Ondersteuning begeleiding en stages

Hogeschool Leiden heeft vanwege beschikbare uren 55% van de begrote bestedingen stages van studenten gerealiseerd. Bovendien heeft dit thema een overlap met de andere thema's waar beschikbare middelen zijn ingezet. Meerdere faculteiten hebben ingezet op het intensiveren van contactmomenten tussen studenten en stagebegeleiders. Science & Technology heeft de stageplaatsen kunnen uitbreiden binnen het Leiden Centre for Applied Bioscience (LCAB). Gezondheidszorg heeft de begeleiding voor het vinden en matchen van stageplekken voor studenten gecontinueerd. Ook is geïnvesteerd in bezoeken aan en overleggen met de praktijkinstellingen. Hiervoor is een extra medewerker/docent praktijkleren (0,6 fte) aangesteld.

Lerarenopleidingen

Hogeschool Leiden heeft de begrote bestedingen lerarenopleiding met 17% overschreden in 2023. Educatie heeft de studie- en stagebegeleiding van alle lerarenopleidingen geïntensiveerd. Een onderwijskundige heeft onderzoek gedaan naar studiesucces, met als doel een overzicht op te stellen van studiesucces bevorderende aanpakken en interventies.

De 'LeerLapp' is ontwikkeld als faciliterende app voor het 'Leerlab', een fysieke ruimte waar wekelijks op woensdagmiddag wordt samengewerkt. Studenten kunnen in de app aangeven aan welke leeruitkomst(en) ze werken. Op deze manier kunnen studenten die aan dezelfde leeruitkomst werken elkaar makkelijk vinden. Ook kunnen studenten zien welke docenten aanwezig zijn in het 'Leerlab' in geval van vragen. Dit draagt bij aan sneller contact tussen studenten onderling en studenten en docenten. Verder hebben acht docenten meegedaan aan het professionaliseringstraject Studiebegeleiding Natuur & Muziek. Dit traject maakt onderdeel uit van een landelijk onderzoek naar Welbevinden en Veerkracht van aanstaande leraren, gefinancierd door NRO en NWO, waarbij verschillende NPO-initiatieven van hoger onderwijsinstellingen nader worden bekeken.

Vooruitblik 2024 en verder

De activiteiten en bijhorende uitgaven uit 2023 zijn geëvalueerd en op basis hierop zijn de plannen voor 2024 opgesteld. Hogeschool Leiden heeft in 2023 meer dan de begrote NPO-middelen voor 2023 gerealiseerd, maar heeft van het totaalbudget over 2022 en 2023 nog €411.000,- bestedingsruimte. De verwachting is dat in 2024 alsnog dit resterende, ontvangen NPO-budget zal worden besteed.

Ter illustratie van de geplande middelen en de bestede middelen hieronder het overzicht van de besteding van de NPO-middelen over de hiervoor beschikbare jaren.

(x € 1.000)	2022 Gepland	Besteed	2023 Gepland	Besteed	2024 Gepland
In en doorstroom	1.064	886	1.168	1.357	809
Welzijn studenten en sociale binding	1.009	989	1.070	1.246	218
Ondersteuning en begeleiding Stage	541	224	581	290	112
Lerarenopleiding	1.036	891	1.036	1.211	230
Coördinatie en communicatie centraal	22	11	22	32	0
Totaal	3.671	3.001	3.876	4.135	1.369

De geplande NPO-middelen in 2024 van €1.369.000,- bestaan voor €411.000,- uit nog te besteden NPO Corona envelop-gelden en voor het restant uit de inzet van eigen middelen door Hogeschool Leiden.

Hogeschool Leiden is ervan overtuigd dat de gevolgen van corona nog zullen doorwerken in de komende jaren. We zullen de komende jaren dus blijven inzetten op succesvolle initiatieven van de NPO-activiteiten. Faculteiten hebben hun plannen geactualiseerd op basis van de verdeling 'NPO'-budget 2024-2026. Ter illustratie hieronder een overzicht van het verwachte NPO-budget voor de eenheden voor de jaren 2024, 2025 en 2026.

	Faculteit/ Dienst	NPO begroting 2024 eenheden	NPO kader 2025 eenheden	NPO kader 2026 eenheden
Faculteiten	Educatie	423	367	183
	SW&TP	138	92	46
	GZ	167	111	56
	S&T	232	121	61
	M&B	238	158	79
Subtotaal faculteiten		1.198	850	425
Diensten	OO&S	130	87	43
	M&C	40	14	7
	HR	-	49	24
	FB/overig	-	-	-
Subtotaal Diensten & Centraal		170	150	75
Totaal		1.369	1.000	500
<i>Waarvan resterende NPO middelen</i>		<i>411</i>	<i>-</i>	<i>-</i>

Noot: In 2024 wordt over het geheel van de €1.369.000,- gerapporteerd (volgens OCW-standaard).

In- en doorstroom van studenten

Binnen de hogeschool blijven we investeren in de begeleiding van scholieren en werkenden bij studiekeuze/instroom, het versterken van introductieprogramma's, activiteiten om studenten extra begeleiding te bieden, de implementatie van formatief handelen en feedback en een verdere afstemming en verduurzaming van taalondersteuning.

Studentenwelzijn

Op het gebied van studentenwelzijn zetten we in op het verder versterken van een ondersteunende 'supportstructuur' voor studenten en zullen we activiteiten organiseren die voor meer sociale binding zorgen.

Ondersteuning begeleiding en stages

Faculteiten zetten in op het uitbreiden van de stageplekken en een betere matching.

Lerarenopleidingen

Op het gebied van de lerarenopleiding wordt geïnvesteerd in de intensivering van stage- en studiebegeleiding.

7. Onderwijs



Opleidingen

Faculteit Educatie

Educatie	2021	2022	2023
Inschrijvingen	2.040	2.020	1.938
Instroom	473	427	478
Diploma's ¹³			
• Associate degree	3	7	3
• Bachelor degree	256	279	282

De faculteit Educatie bestaat onder andere uit diverse pabo's: regulier en vrijeschool Pabo, en heeft daarbinnen vele varianten: Academische Pabo voor de vwo-instroom, een samenwerking met Sociaal Werk voor de opleiding Jeugd & Onderwijs voor het Speciaal Basis Onderwijs en routes die aansluiten bij de interesse van Pabostudenten in varianten voor de Sportklas, de Kunstklas en de Wereldklas. In reactie op teruglopende instroom voor de voltijd pabo's, is voor zijinstromers de flexibele deeltijdpabo ontwikkeld: deze opleiding is een omscholing van volwassenen die uit een ander beroep komen. Gekoppeld aan deze deeltijd, ontwikkelde Educatie een zeer succesvolle zij-instroom in het beroep voor primair onderwijs van Nederland. Voor de voltijd Pabo is er ook een flexibele variant, waarvan eind 2023 de eerste student, na drieënhalve jaar studie, afstudeerde.

Plannen om studenten en docenten te ondersteunen in veerkracht zijn voortgezet in 2023. Mooie voorbeelden zijn een boosterweek voor studenten die achterliepen op een basisschool en student-assistenten als taalcoaches die ondersteunen bij het schrijven van verslagen.

Door vraag vanuit het vernieuwend onderwijs is vanuit de Tweedegraads Lerarenopleiding Omgangskunde de opleiding Spring VO gestart, die intensief samenwerkt met vernieuwende scholen in de brede regio. Naast deze opleiding (met diverse varianten van AD, voltijd, flexibele deeltijd en kop) maakt ook de Tweedegraads opleiding voor Gezondheidszorg & Welzijn, met dezelfde varianten, deel uit van de faculteit.

Voor alle lerarenopleidingen is flink gebouwd aan de samenwerking met het werkveld, in opleidingsscholen met regionale (voor regulier) en landelijke (voor vrijeschoolonderwijs) dekking. Vanuit OCW is gestart met het opdelen van het land in onderwijsregio's en Hogeschool Leiden is actief in deze ontwikkeling en de keuzes daarin. Een actieve voorloper is Onderwijsregio Haaglanden, waar de directeur Educatie van Hogeschool Leiden in de agendacommissie van het Onderwijs Regio Beraad zit. Ook in de onderwijsregio Leiden en Bollenstreek en Het Groene Hart (beide op VO gericht) participeert Hogeschool Leiden actief. Voor de pabo's is gestart met een tweede opleidingsschool voor acht besturen: Ieder1 leert Anders, voor de Vrijeschool Pabo met de opleidingsschool Samen Opleidend Leren, met landelijke dekking. In deze verbanden wordt gewerkt met detacheringen vanuit schoolbesturen, wat de samenwerking intensificeert en betrokkenheid bij de curricula garandeert.

13 Betreft diploma's uitgereikt in studiejaar 2020-2021, 2021-2022 en 2022-2023.

De kunstzinnige opleidingen Opleiding docent Muziek en Opleiding docent Dans Eurytmie, beide gestoeld op antroposofische leest, zijn bezig met een rustige groei. Vanuit de aard zijn deze opleidingen klein, maar uniek in Nederland, en daarmee zeer belangrijk voor het afnemend werkveld. De opleiding docent Muziek behaalde in 2023 opnieuw een medaille vanuit EW Beste Studies.

De lectoraten van de faculteit zijn verenigd in het kenniscentrum Professionaliseren door Onderwijspedagogisch Onderzoek. Het kenniscentrum wordt, naast de bijdrage van de hogeschool, voor een groot deel bekostigd door het werkveld van vrijescholen en subsidies. Het lectoraat Natuur & Ontwikkeling Kind kan bogen op een groot aantal publicaties over de werking van natuur in onderwijs en in de vrouwenopvang. In een interne audit was veel waardering voor de inhoudelijke opbrengst en herkent men de zoektocht van aparte lectoraten naar een gezamenlijk kenniscentrum.

De traditioneel al grote beleidsdrukte rond lerarenopleidingen heeft een impuls gekregen door het toenemende lerarentekort. De faculteit is voorloper in flexibilisering en het werken met leeruitkomsten. Actief wordt gewerkt in samenwerkingsverbanden vanuit de G5, Regionale Aanpak Personeelstekort, Samen Opleiden & Professionaliseren, het Leiden Education Field Lab en de Regionale Educatieve Alliantie Zuid-Holland. De ambitie is om meer doelgroepen naar het beroep van leerkracht te trekken en geen elkaar kannibaliserend aanbod te bieden.

Faculteit Gezondheidszorg

Gezondheidszorg	2021	2022	2023
Inschrijvingen	2.623	2.610	2.586
Instroom	783	731	723
Diploma's ¹⁴			
• Master degree	41	39	38
• Bachelor degree	392	392	432

De bacheloropleidingen Verpleegkunde, Fysiotherapie en Vaktherapie en de masteropleidingen Advanced Nursing Practice (MANP) en Fysiotherapie en Wijkgerichte Beweegzorg (FWB) passen continu hun curricula aan de nieuwe ontwikkelingen in het beroepenveld en landelijke opleidingsprofielen aan. De opleidingsmanager van Verpleegkunde maakte in 2023 deel uit van het dagelijks bestuur van het Landelijk Overleg Opleiding Verpleegkunde en droeg in die hoedanigheid bij aan het nieuwe opleidingsprofiel Bachelor of Nursing 2030, dat in oktober werd gelanceerd. Vaktherapie is gestart met de ontwikkeling van een digitaal handboek 'beeldende therapie antroposofische gezondheidszorg', dat kan dienen als naslagwerk voor studenten en docenten en tevens dienst kan doen als middel om kennis terug te brengen naar het werkveld. Fysiotherapie heeft in 2023 de curriculumherziening van jaar 3-4 afgerond, waarmee de opleiding geheel is vernieuwd. Tevens breidde Fysiotherapie het minorenaanbod flink uit.

14 Betreft diploma's uitgereikt in studiejaren 2020-2021, 2021-2022 en 2022-2023.

MANP ontwikkelde nieuw onderwijs voor het leergebied onderzoek & innovatie, waarin meer aandacht is voor kwalitatief onderzoek. De vernieuwing kon rekenen op een positieve evaluatie door de studenten. In het kader van doorlopende leerpaden is FWB bezig met de ontwikkeling van een LLO-lijn. Zo is er gewerkt aan een nieuwe minor voor de bacheloropleiding Fysiotherapie, die vrijstelling kan geven aan potentiële masterstudenten. Ook zijn edubadges uitgereikt aan twee sportkundigen die een onderdeel van de master met goed gevolg hebben afgelegd.

Met het oog op de groeiende behoefte van professionals om zich te scholen, heeft Verpleegkunde een breed scala aan opleidingspaden ontwikkeld voor 8 persona's. De persona's zijn onder meer een middelbare schoolverlater, mbo-instromer, werkende, zij-instromer, etc. Een aantal van deze paden wordt modulair aangeboden. In dit kader participeert de opleiding ook in het landelijke FastSwitch-traject. De nieuwste loot aan de stam is een voorbereidend traject voor statushouders in de zorg, waarin de faculteit samenwerkt met de Haagse Hogeschool.

De kwaliteit van het post-hbo Fysiotherapie en van het contractonderwijs Verpleegkunde (Centrum voor Bij- en Nascholing Verpleegkunde) werd ook in 2023 onverminderd hoog beoordeeld door de deelnemers, met scores boven de 8,0. De behoefte van verpleegkundigen om deel te nemen aan ons contractonderwijs is groot. Toch lukt het zorginstellingen nog onvoldoende om verpleegkundigen vrij te roosteren voor scholingen vanwege praktische belemmeringen (handen aan het bed).

De lectoren waren zeer succesvol in het werven van subsidies van ZonMw, NWA, gemeente, etc. Op 9 oktober vond een interne audit plaats van het Kenniscentrum Vitaliteit en Eigen Regie en was de conclusie samengevat: *'Sterke lectoraten, gedreven onderzoekers, bevlogen, maatschappelijk relevant, mooie output en producten in de aftrap. [...] De doorwerking naar onderwijs staat heel stevig. De docent-onderzoekers zijn de spil van de verbinding, daar zit heel veel energie. [...] Ook van de doorwerking naar het werkveld hebben we mooie voorbeelden gezien, zoals toepasbare producten.'*

Het panel was positief over de ontwikkeling die het kenniscentrum in korte tijd heeft door-gemaakt en herkende de sterke Leidse Kleur: de focus op de zorgprofessional, alsmede de twee sterke inhoudelijke thema's: Duurzame Inzetbaarheid en Persoonsgerichte Zorg. Ook zag het panel veel gezamenlijkheid met het onderwijs en een sterke verbinding bij docent-onderzoekers, waardevolle energie die ingezet zou kunnen worden voor gezamenlijke focus en gezamenlijke onderzoeksprojecten. De aanbevelingen zijn verwerkt het strategiedocument 'Vitale zorgprofessionals – Veerkrachtige mensen', waarin het kenniscentrum haar koers uitzet. Het is onze doorlopende ambitie dat Kenniscentrum Vitaliteit en Eigen Regie zichtbaar is als een van de belangrijke kennisautoriteiten op het gebied van praktijkgericht onderzoek naar vitaliteit en eigen regie van zorgprofessionals en kwetsbare inwoners in de regio en in Nederland.

Tot slot konden de opleidingen van de faculteit zich verheugen in grote waardering. Zo behaalde Vaktherapie de gouden medaille in EW magazine en werd de opleiding in de Keuzegids uitgeroepen tot Topopleiding. Verpleegkunde en Fysiotherapie kregen maar liefst vier van de vijf sterren in de Keuzegids. Twee afstudeerders van MANP behaalden de eerste en tweede scriptieprijs tijdens het jaarcongres van de landelijke Beroepsvereniging Verzorgenden Verpleegkundigen.

Faculteit Management en Bedrijf

Management en Bedrijf	2021	2022	2023
Inschrijvingen	3.574	3.416	3.376
Instroom	996	921	931
Diploma's ¹⁵			
• Associate degree	38	35	44
• Bachelor degree	431	414	486

De faculteit Management en Bedrijf biedt zes opleidingen aan: Commerciële Economie, Communicatie, HBO-Rechten, Human Resource Management (voltijd en deeltijdvariant), Management in de Zorg (duale associate & bachelor degree) en Sociaal Juridische Dienstverlening. Ook heeft de faculteit een kenniscentrum Duurzaam Organiseren waarin de lectoren Diversiteit en Inclusie en Recht & Rechtvaardigheid en docentonderzoekers werkzaam zijn.

2023 stond in het teken van een evaluatie van de onderwijsvernieuwing die in 2016 heeft plaatsgevonden bij de voltijdse opleidingen en het nadenken over de implicaties van het sectorplan van het hoger economisch onderwijs: *Samen waarde creëren voor brede welvaart, Change-agents met impact*. We zijn geïnteresseerd om professionals op te leiden die in staat zijn complexe vraagstukken interdisciplinair, flexibel en op verbindende wijze op te lossen, met een duurzame impact op de samenleving. Dit doen wij in lijn met ons instellingsplan. Praktisch betekent dit dat we besloten hebben modules van 5 EC aan te bieden, met leeruitkomsten te werken en 15 EC in de hoofdfase aan interdisciplinair leren en werken te besteden. Ook spraken we met elkaar af dat we een derde van ons propedeutisch onderwijs wijden aan brede vaardigheden zoals studie-, digitale- en taalvaardigheden.

Na jaren van groei loopt de instroom bij de opleidingen iets terug, in het bijzonder bij de opleidingen HRM, Communicatie en Sociaal Juridische Dienstverlening. Er is veel aandacht besteed aan het duiden van mogelijke oorzaken en het verbeteren van de voorlichting en de zichtbaarheid van deze opleidingen. De opleidingen Commerciële Economie, HBO-Rechten en Management in de Zorg houden een stabiele instroom.

De kwaliteit van de opleidingen is goed. In 2023 vonden met alle opleidingen twee interne audits plaats over standaard 3 ('De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing') en standaard 2 ('Het programma, de onderwijsleeromgeving en de kwaliteit van het docententeam maken het voor de instromende studenten mogelijk de beoogde leerresultaten te realiseren'). Collega's van de opleidingen hebben gezamenlijk de audits voorbereid en met behulp van externe collega's en studenten de audits afgenomen. Dit was de eerste keer dat we dit op deze manier hebben aangevlogen en het is ons goed bevallen omdat dit onze kwaliteitscultuur structureel stimuleert. De opleiding Sociaal Juridische Dienstverlening heeft in 2023 ook de interne audit op de standaarden 1 en 4 goed doorlopen.

Uit allerlei evaluaties zien wij dat onze opleidingen het goed doen. Met gepaste trots kunnen wij zelfs melden dat de duale associate & bachelor degree opleidingen Management in de Zorg het predicaat 'Topopleiding' hebben ontvangen in de Keuzegids 2024.

¹⁵ Betreft diploma's uitgereikt in studiejaar 2020-2021, 2021-2022 en 2022-2023.

Het kenniscentrum van de faculteit is versterkt met een programmamanager en een kwaliteitszorgcoördinator, met als doel de processen verder te professionaliseren en de robuuste onderzoeksgroepen verder vorm te geven. Samen met de opleidingsmanagers is de koers aangescherpt en zijn er afspraken gemaakt over de inzet van docenten voor onderzoek. Voor het eerst is in 2023 de Onderwijs & Onderzoek Innovatieprijs van Hogeschool Leiden uitgereikt. Deze is gewonnen door collega's van de opleiding Management in de Zorg en Informatica. Het initiatief betrof toekomstbestendige AI-toepassingen in de zorg: duurzame en innovatieve zorgoplossingen door samenwerking tussen studenten van beide opleidingen.

Hiernaast hebben we het minorenbeleid aangescherpt. Dit ligt nu meer in lijn met de doelen van de faculteit en het kenniscentrum. Het aantal aangeboden minoren correspondeerde niet met het aantal studenten dat een minor zou kunnen volgen. Een aantal minoren is daarom samengevoegd of worden niet meer dan één keer aangeboden. De student heeft hierbij nog voldoende keuze uit aantrekkelijke minoren.

Al met al hebben de opleidingen in 2023 mooie stappen gezet en invulling gegeven aan de strategische pijlers van de faculteit: Flexibiliteit, Interdisciplinair leren en werken en Verbinden.

Faculteit Science & Technology

Science & Technology	2021	2022	2023
Inschrijvingen	2.550	2.403	2.237
Instroom	556	552	574
Diploma's (bachelor)			
• Bachelor degree	349	352	396

De faculteit Science & Technology kent de bacheloropleidingen Bio-Informatica, Biologie & Medisch Laboratoriumonderzoek, Chemie en Informatica. Het Middelbaar Laboratoriumonderwijs (MLO) van MboRijnland is tevens gehuisvest binnen de faculteit. Daarnaast biedt de faculteit nascholingsonderwijs vanuit het Centrum Bioscience en Diagnostiek (CBD) en vindt praktijkgericht onderzoek plaats van het kenniscentrum Leiden Centre for Applied Bioscience (LCAB).

De opleidingen en Marketing & Communicatie hebben in 2023 veel gedaan aan de werving van nieuwe studenten en het verstevigen van het netwerk met VO-scholen. De instroom is in vergelijking met vorig jaar goed; de herinstroom is echter ruim gedaald, mede door de grote instroom van vier jaar geleden. Het aandeel langstudeerders is daarbij ook gegroeid. Binnen iedere opleiding wordt aandacht besteed aan de begeleiding van deze studenten. Het team Studeren met een functiebeperking van de faculteit heeft de groep LangSTuderen opgericht en tevens is de StudieTuin opgestart, waar studenten ook tijdens de zomervakantie terecht konden.

De bacheloropleidingen in de faculteit zijn bezig met een curriculumvernieuwing, waarin toegewerkt wordt naar een programma op basis van leeruitkomsten, meer flexibiliteit, een goede blend, meer authentieke beroepsproducten en meer formatief handelen. Informatica startte in 2023 met haar onderwijsaanbod op deze principes voor haar eerstejaarsstudenten. De bacheloropleidingen hebben op basis van de randvoorwaarden voor flexibilisering en keuzevakken besluiten genomen over een gezamenlijke opzet van de curricula in de toekomst, om meer uitwisseling in onderwijs mogelijk te maken.

Onder begeleiding van een externe onderwijskundige is een groep opgestart bestaande uit docenten met onderwijskundige expertise vanuit de opleidingen. Na de opstartfase zal deze groep zelf functioneren en ontwikkelingen van buiten- en binnenuit ophalen, delen en afstemmen onderling. De groep zal hierbij aansluiting zoeken met het Centre for Teaching and Learning (CTL).

We hebben ingezet op samenwerking met disciplines buiten de faculteit, zoals de samenwerking van Informatica met de opleiding Management in de Zorg door middel van een gezamenlijke *hackaton* en het initiatief voor toekomstbestendige AI op oplossingen in de zorg die de Onderwijs- en Onderzoeksprijs van het Onderwijsfestival 2023 won. In de masteropleiding Digital Forensics zullen docenten van Hbo Rechten een deel van het onderwijs in de module Law, Ethics & Governance vervullen. Conform de samenwerkingsovereenkomst met het Nederlands Forensisch Instituut (NFI) is een onderzoeker van het NFI ingezet voor een module in de masteropleiding. Ook is afgelopen jaar een samenwerkingsovereenkomst met Johnson & Johnson getekend.

Het MLO is digitaal ontvlochten. Een goede samenwerking in de nieuwe situatie blijft onze aandacht houden. Het Centrum voor Innovatief Vakmanschap van mboRijnland werkt samen met het LCAB binnen het practoraat Bio Sciences, waarbij in gezamenlijkheid met het LCAB aan projecten wordt gewerkt.

Het Centrum Bioscience en Diagnostiek (CBD) loopt goed; het afgelopen jaar zijn er veel nieuwe cursussen en trainingen opgezet. Binnen het CBD is onderzocht hoe we non-formele opleidingstrajecten op termijn kunnen laten valideren, zodat we hiervoor in de toekomst microcredentials kunnen uitreiken. De eerste microcredential is in augustus 2023 uitgereikt voor module 'Machine Learning', onderdeel van de premaster van de masteropleiding Digital Forensics.

Op het gebied van het ontwikkelen en verzorgen van bij- en nascholing van professionals in het werkveld trekken het CBD en het LCAB al langere tijd samen op. In 2023 is gestart met voorbereidingen om de samenwerking te intensiveren. Het gaat hierbij met name om het onderbrengen van het non-formele onderwijs bij het kenniscentrum. Voor dit veelomvattende kenniscentrum en het CBD zal gezocht worden naar een nieuwe naam.

De opleiding Bio-Informatica kijkt tevreden terug op de ontwikkelingsgerichte interne audit die dit jaar plaatsvond, waarmee weer een kwaliteitsslag gemaakt kan worden. Veel complimenten zijn gegeven, onder meer over de praktijkgerichtheid en de aansluiting met het onderzoek.

Het activiteitgericht werken heeft de afgelopen periode veel aandacht gehad door de herverdeling van de ruimte. We merken dat bepaalde ruimtes drukker zijn dan andere, en dat docenten vaker thuiswerken op drukke momenten. Van de nieuw ingerichte docentruimte wordt goed gebruikgemaakt.

Faculteit Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie

Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie	2021	2022	2023
Inschrijvingen	2.001	1.990	1.959
Instroom	605	536	543
Diploma's ¹⁶			
• Master degree	19	7	11
• Bachelor degree	278	298	282

De faculteit Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie kent twee bacheloropleidingen, te weten Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie, en één masteropleiding Jeugdzorg. Toegepaste Psychologie wordt ook duaal aangeboden en verder heeft de faculteit het kenniscentrum Samen Redzaam in huis.

Bij Sociaal Werk staat voor studenten in het eerste jaar de vraag “ben ik opleidings- en beroepsgeschikt?” centraal. Doel hiervan is dat studenten aan het einde van het jaar een bewuste keus maken voor de studie en het beroep van sociaal werker. Deze vraag komt ook bij de voordeur al terug tijdens de voorlichtingsactiviteiten. Hierbij krijgen geïnteresseerden een kijkje in de opleiding op Hogeschool Leiden en worden voorlichtingsactiviteiten voor havo en mbo op de scholen zelf georganiseerd.

In 2023 heeft Sociaal het programma Professionele Werkplaats (PWP) verder uitgebouwd, inclusief de inzet van driehonderd stage-uren. In het PWP-programma wordt aandacht besteed aan diversiteit, controversiële onderwerpen, ethische vraagstukken en een onderzoekende houding. Vrijwel alle studenten hebben een stage gevonden. Teambuilding en deskundigheidsbevordering zijn ingezet om het nieuwe programma/onderdeel gezamenlijk te dragen en draaien.

Bij de specialisatie Sociaal Werk Jeugd in Onderwijs, een combinatie van de opleidingen van Sociaal Werk en de PABO, worden studenten in vijf jaar interprofessioneel opgeleid. In het jaar 2023 is onder andere het vak Didactisch Handelen in het programma geïntegreerd. Docenten van de PABO gaan tweemaal per jaar op stagebezoek. Door deze verandering krijgen de studenten de nodige handvatten om stage te lopen binnen het speciaal onderwijs. De studenten maken kennis met de docenten en werkwijze van de PABO. Hierdoor is het een passende voorbereiding geworden voor het derde jaar, waar de PABO-vakken worden gevolgd.

Voor Toegepaste Psychologie stond 2023 in het teken van de curriculumherziening. Het vernieuwde jaar één heeft volledig gedraaid en jaar twee is in september 2023 gestart. Er wordt nu gewerkt vanuit de competenties van Toegepaste Psychologie, waarbij er veel aandacht is voor projectonderwijs. Vraagstukken uit de beroepspraktijk staan hierin centraal. In het tweede jaar voeren de studenten twee grote projecten uit die een tijdsduur hebben van een geheel semester. De specialisaties van Toegepaste Psychologie zijn hierdoor al veel eerder in het curriculum zichtbaar. De vaardigheden die de studenten moeten beheersen zijn onderdeel van de projecten. De theoretische basis die studenten nodig hebben voor

16 Betreft diploma's uitgereikt in studie jaren 2020-2021, 2021-2022 en 2022-2023.

de uitvoering van deze projecten wordt verkregen via een kennislijn. Hierbij wordt gebruikt gemaakt van een kennisvoortgangstoets. Er is een toename van het aantal studenten die voor de duale variant van Toegepaste Psychologie kiezen. Er zijn in 2023 twee eerstejaars-groepen gestart, tegenover eerder één groep.

In 2023 bestaat de master Jeugdzorg vijftien jaar. Deze masteropleiding is gestart nadat uit een veldverkenning bleek dat er behoefte was aan hoogopgeleide professionals die vanuit hun expertise de jeugdsector versterkten. Professionals die complexe hulpvragen zouden kunnen beantwoorden met inhoudelijke expertise en tegelijkertijd zouden bijdragen aan vernieuwing en bevordering van de kwaliteit van de hulpverlening.

We kunnen constateren dat na vijftien jaar opleiden er honderdtwintig mastergetuigschriften zijn uitgereikt. Daarnaast worden losse opleidingsmodulen aangeboden, zoals de module Gespreksleider Moreel Beraad. Na het volgen van de master Jeugdzorg maken afgestudeerden het verschil in het werkveld doordat zij vanuit de inhoud leiding kunnen geven in verander-processen, zowel op het niveau van een individueel gezin als op organisatie- of sectorniveau. Het zijn *leading professionals*, die de effectiviteit en de kwaliteit van de hulpverlening vergroten door de jeugdige en het gezin centraal te stellen. Zij zijn in staat onderzoek, beleid en praktijk te verbinden, vanuit meervoudig perspectief te kijken, hun handelen te verantwoorden en collega's en teams te versterken. Alle opleidingsaccreditaties zijn succesvol verlopen, met grote waardering voor het programma in het curriculum en de deskundige docenten.

Werken vanuit de leergemeenschap staat centraal bij de master Jeugdzorg, waarin we van en met elkaar leren. Alumni worden betrokken bij de opleiding door aanwezig te zijn bij de eindpresentaties en deelname aan de adviesraad van de opleiding.

Kwaliteitszorgcyclus

Kwaliteitszorg

In 2023 is het kwaliteitszorgbeleid herijkt op basis van het nieuwe instellingsplan, het onderzoeksbeleid, de herijkte ontwerpprincipes en relevante externe ontwikkelingen. Het resultaat is een integraal kwaliteitszorgbeleid voor onderwijs en onderzoek. Leidend model is de PDCA-cyclus die op elke laag wordt uitgevoerd en aansluit op de P&C-cyclus van de hogeschool.

In 2023 zijn er geen opleidingen van onze hogeschool gevisiteerd ten behoeve van een accreditatie die valt onder het beoordelingskader Accreditatiestelsel Hoger Onderwijs Nederland. Wel zijn er interne audits uitgevoerd. Zo is er bij de bacheloropleidingen Docent Dans en Bio-Informatica een audit op de vier standaarden uitgevoerd. Daarnaast zijn er bij opleidingen van Management en Bedrijf faculteitsbrede audits uitgevoerd, om zo meer het leren van elkaar te stimuleren. Dit auditproces duurt een kalenderjaar, waarbij in 2023 standaard 2 en 3 centraal stonden. De betrokken bacheloropleidingen zijn: HBO-Rechten, Communicatie, Commerciële Economie, Sociaal-Juridische Dienstverlening en Management in de Zorg. Deze laatstgenoemde betreft zowel een bachelor- als associate degree-opleiding.

Hogeschoolbreed is een intern netwerk kwaliteitszorg actief, dat bestaat uit een kwaliteitszorgcoördinator vanuit elke faculteit en de adviseur kwaliteitszorg van de dienst Onderwijs, Onderzoek & Studentzaken.

Examen- en toetscommissies

Sinds 2018 kent Hogeschool Leiden vijf faculteitsbrede examencommissies. De meeste faculteiten hebben ook een faculteitsbrede toetscommissie. In 2023 is de rol en de positie van de toetscommissie verduidelijkt. De toetscommissie voert primair taken uit voor de examencommissie, om hen te ondersteunen in de borgende rol, en kan aanvullende taken uitvoeren voor het management. De toetscommissie zal gaan vallen onder de examencommissies. Ook is besloten dat leden van toets- en examencommissies in de toekomst zo veel mogelijk de Senior Kwalificatie Examinering behaald moeten hebben. In 2023 zijn 'Kwaliteitscriteria toetsing' opgesteld waarmee de kwaliteit van toetsing gedurende de PDCA-cyclus kan worden gemonitord. Curriculumcommissies gebruiken de criteria voor het toetsprogramma als check bij het ontwikkelen en actualiseren van toetsbeleid. Examinatoren gebruiken de kwaliteitscriteria als check bij het ontwikkelen, uitvoeren en evalueren van toetsen. De examencommissies en toetscommissies hebben hiermee eenduidige criteria voor de kwaliteitsbewaking van de toetsing, zowel op programmaniveau als op het niveau van een individuele toets.

De examencommissies zijn tevreden over hoe zij hun werkzaamheden en borgende taak hebben kunnen uitvoeren. Ze hebben zich steeds sterk gemaakt om de toetskwaliteit en het eindniveau te borgen. Zowel de in 2022 opgestelde sanctieladder voor fraudebeleid als de richtlijn voor aanwijzen van examinatoren zijn naar tevredenheid in gebruik genomen. Op verzoek van de examencommissies organiseert de dienst Informatievoorziening & Technologie elke periode scholing voor examinatoren in het door de hogeschool gehanteerde plagiaat-detectieprogramma. Er is een heldere communicatielijn en taakverdeling afgesproken als het gaat om toetsmomenten bij crisissituaties, zoals het treinongeval in Voorschoten.

In 2023 was er opnieuw sprake van toename van werk voor de examencommissies door meer studenten, door meer (en complexere) studentverzoeken en door meer (vermoede) fraude- en plagiaatgevalen, zoals een toename van het gebruik van AI-programma's sinds eind 2022. Begin 2024 zullen er richtlijnen beschikbaar komen voor examencommissies, docenten en studenten voor wat betreft het gebruik van AI bij toetsing.



Onderwijs en innovatie

Toekomstgericht onderwijs

Beroepen veranderen en worden complexer. De komende jaren wordt het daarom belangrijker om een flexibel(er), onderwijsaanbod aan te bieden, passend bij de toenemende vraag naar onderwijs in het kader van een leven lang ontwikkelen. Vanwege de technologische ontwikkelingen om ons heen en de ambitie om ons onderwijs flexibel en *blended* vorm te geven, is digitalisering binnen ons onderwijs en organisatie een vanzelfsprekend middel bij onderwijs-innovatie.

Hiertoe is het veranderprogramma Toekomstgericht onderwijs gestart. Binnen dit programma staan twee lijnen centraal: het verder ontwikkelen van het Centre of Teaching & Learning (CTL) en Leven Lang Ontwikkelen (LLO).

Centre of Teaching & Learning

In 2023 zijn we gestart met het bouwen aan een Centre for Teaching & Learning. Inmiddels werken we toe naar een 'Community' of Teaching & Learning (CTL), omdat we een fysieke en virtuele plek willen creëren waarin samen kennis wordt gebracht, gedeeld en geheeld. Medewerkers en teams kunnen hier terecht voor training en advies op het gebied van didactiek en onderwijsinnovatie, met bijzondere aandacht voor flexibilisering en digitalisering. Onze ontwerpprincipes, die in 2023 herijkt zijn, vormen hierbij het uitgangspunt.

Om onderwijsinnovatie verder te stimuleren en te ondersteunen, heeft de CTL in 2023 een innovatiehub geïntroduceerd waar medewerkers op verschillende momenten terecht konden voor informatie en advies over de ontwikkeling van hun onderwijsidee en het aanvragen van externe subsidies. Dit heeft ertoe geleid dat in 2023 vanuit Hogeschool Leiden voor het eerst meerdere subsidieaanvragen zijn ingediend bij het Nationaal Regieorgaan Onderzoek.

Naast het stimuleren van onderwijsinnovatie richt de CTL zich ook op het bevorderen van het onderzoeken van de eigen onderwijspraktijk via het onderzoeksprogramma VOED (Versterken, Onderbouwen, Experimenteren en Delen). Het doel van dit onderzoeksprogramma is om docenten en andere 'onderwijsmakers' in staat te stellen om op een methodologische wijze naar innovatie van het eigen onderwijs te kijken. In het jaar 2023 hebben achttien docenten, verspreid over acht opleidingen, hieraan deelgenomen.

Het afgelopen jaar heeft de ontwikkeling van AI een enorme ontwikkeling doorgemaakt. Dit heeft onmiskenbaar invloed op zowel de inhoud als de vormgeving van ons onderwijs en bijbehorende toetsing. Binnen Hogeschool Leiden zijn diverse initiatieven ontstaan gericht op het ontwikkelen van richtlijnen, opbouwen van expertise en professionaliseren van toetscommissies, examencommissies, docenten en studenten. Omdat alle opleidingen en bijbehorende toets- en examencommissies te maken hebben met de impact die AI heeft op ons onderwijs en het goed anticiperen op deze ontwikkelingen veel expertise vraagt, hebben we onder de vlag van ons CTL de genoemde initiatieven gebundeld in een AI-lab waar iedereen binnen de hogeschool gebruik van kan maken. Het AI-lab voert onder andere professionaliseringsactiviteiten uit voor in ieder geval twee doelgroepen: toets- en examencommissies en docenten.

Leven Lang Ontwikkelen

In 2023 heeft Hogeschool Leiden beleid betreft Levenlang Ontwikkelen (LLO) opgesteld. Met ons beleid voor LLO beogen we een verandering van de huidige organisatie, die nu voornamelijk gericht is op voltijds bachelorstudenten, naar een organisatie die ook andere

doelgroepen vraaggericht, op maat en met gelijkwaardige voorzieningen en kwaliteit kan bedienen. Denk hierbij aan het uitbreiden van ons kwalificerend onderwijsaanbod (bijv. door AD's en masters te ontwikkelen) en het non-formele aanbod. Dit willen we realiseren door het vergroten van externe gerichtheid, het vergroten van de flexibiliteit van het onderwijsaanbod en het eenduidig inrichten van onze onderwijslogistiek.

In 2023 hebben we de eerste stappen gezet om deze verandering te bewerkstelligen. Zo startten we met gericht portfoliomanagement door criteria te ontwikkelen en procesafspraken te maken voor nieuw en bestaand aanbod. Tevens is de keuze gemaakt voor een beperkt aantal initiatieven voor nieuw aanbod en daarvoor is budget toegekend. Daarnaast werkten we onze visie op flexibilisering nader uit, brachten we de studentbehoeften in kaart en is de onderwijsregistratie en -logistiek op orde gebracht, mede aan de hand van Adios.

Honoursprogramma

Honours maakt deel uit van de leergemeenschap van de hogeschool. Het team van docenten en studenten zoekt actief de verbinding op met de opleidingen en met de buitenwereld. Door naast het *Social Leadership Program* steeds vaker thematrajecten aan te bieden in samenwerking met verschillende opleidingen, kenniscentra en externe partners, dragen we niet alleen bij aan de ontwikkeling van studenten, maar ook aan de innovatie van het onderwijs en de ontwikkeling van docenten. Om de leergemeenschap te versterken, biedt het Honours-programma meerdere open avonden die toegankelijk zijn voor alle studenten en docenten van hogeschool Leiden.

In het studiejaar 2022-2023 hebben we in totaal 76 studenten bereikt in onze reguliere programma's: 33 met de Human Rights-trajecten (2x), 17 met het *Social Leadership Program*, 12 met het nieuwe thematraject *Humanities*, 11 met het thematraject Vitaliteit en eigen Regie en 3 met het Thematraject Research.

Daarnaast organiseerden we acht inspiratieavonden, die we openstelden voor alumni en andere geïnteresseerden binnen en buiten de hogeschool, met als onderwerpen De Wadden, Leiden, Big Tech, Troubles in Ierland, Vrouwen in de Geschiedenis, Climate Fresk, Dyslexie en Apocalyps. Daarmee hebben we nog ongeveer 25 mensen buiten het Honours Programma bereikt. Tot slot organiseerden we op 18 april 2023 een 'Honours voor Allen-avond'. Dit was een mooie gelegenheid om de trajecten onderling met elkaar in contact te brengen en van elkaar te leren. Ook op deze avond waren externe belangstellenden aanwezig. Alles bij elkaar kunnen we constateren dat Honours in het studiejaar 2022-2023 ongeveer 100 (Honours-) studenten en andere belangstellenden heeft bereikt, verrast, aan het denken gezet en geactiveerd.

Ondersteuning en facilitering van studenten

Studentenwelzijn

Hogeschool Leiden streeft ernaar om voor iedere student de noodzakelijke ondersteuning en begeleiding te bieden om redelijkerwijs succesvol te kunnen studeren. Hiermee doen we recht aan de breed toegankelijke hoger onderwijsinstelling die we beogen te zijn.

Het welzijn van studenten blijft een belangrijk thema waarop we als hogeschool inzetten, binnen de faculteiten en vanuit de centrale voorziening Student Support. Ten opzichte van de

periode tijdens de coronapandemie is de mentale gezondheid van studenten licht verbeterd. Een deel van de studenten ervaart echter nog steeds veel stress, eenzaamheid en somberheid, waar we als hogeschool aandacht voor hebben.

In studiejaar 2022-2023 zocht 24% van onze studenten contact met Student Support vanwege een ondersteuningsvraag. Dit percentage is iets gestegen ten opzichte van het jaar daarvoor (22,5%); studenten weten beter de weg naar hulp te vinden. Om aan de toenemende vraag voor ondersteuning en begeleiding te voldoen, heeft de hogeschool extra middelen ter beschikking gesteld waardoor het ondersteuningsaanbod van Student Support in 2023 uitgebreid kon worden met, onder andere, de inzet van een extra studentenpsycholoog, een extra studentendecan, een pilot Taalcoaching voor anderstalige studenten, een pilot met een studiekeuzeadviseur en een uitbreiding van het (preventieve) trainingsaanbod.

Studeren met een functiebeperking

In het studiejaar 2022-2023 hebben in totaal 1.295 studenten (ca. 10% van de totale studentenpopulatie) contact gezocht met Student Support over het onderwerp studeren met een functiebeperking in verband met ervaren belemmeringen en/of mogelijke voorzieningen. Het merendeel van deze studenten (1.123) heeft één functiebeperking, de overige (172) studenten hebben te maken met twee of meerdere functiebeperkingen. Het aantal gemelde functiebeperkingen kwam daarmee uit op 1.487. Het werkelijke aantal studenten met een functiebeperking dat bij Hogeschool Leiden studeert is overigens naar schatting tweemaal zo groot dan het aantal dat zich jaarlijks meldt, gezien de landelijke cijfers hieromtrent.

Student Support ondersteunt deze groep studenten onder meer met het aanvragen van (toets)voorzieningen en/of extra begeleiding. De extra begeleiding van studenten met een functiebeperking wordt, naast studentendecanen en studentenpsychologen, verzorgd door de daartoe binnen de faculteiten aangestelde contactpersonen. Vooral studenten met AD(H)D, een autismespectrumstoornis, psychische belemmeringen en verminderde belastbaarheid maken hier gebruik van en worden geholpen om actief en voltijds te studeren.

In de afgelopen vijf jaar is het aantal gemelde functiebeperkingen gestegen van 1.209 naar 1.487 in studiejaar 2022-2023 (+19 procent). Opmerkelijk is dat vooral het aantal studenten met AD(H)D de laatste vijf jaar is gestegen: van 16 naar 26 procent van het totale aantal gemelde functiebeperkingen. Studenten met AD(H)D vormen nu de grootste groep binnen de groep studenten met een functiebeperking, gevolgd door studenten met een psychische belemmering. Vijf jaar geleden bestond de grootste groep nog uit studenten met dyslexie. Door de stijging van het aantal gemelde functiebeperkingen neemt de behoefte aan extra voorzieningen en begeleiding toe. De stijging is slechts voor een klein deel te verklaren door de toename van het totaal aantal studenten dat aan Hogeschool Leiden studeert; het toenemende aantal studenten met de diagnose AD(H)D en psychische klachten is een trend die overeenkomt met resultaten uit verschillende landelijke en regionale onderzoeken.

Profileringsfonds

In 2023 heeft Hogeschool Leiden in totaal € 220.795 (2022: €179.961) aan financiële ondersteuning vanuit het Profileringsfonds verstrekt aan 165 studenten (2022: 175). Het totale bedrag van toekenningen is ten opzichte van 2022 gestegen met € 40.834 (22,7%). Van dit bedrag is €111.874 uitbetaald aan 71 studenten die door overmachtssituaties (denk aan: ziekte, functiebeperking, zwangerschap of bijzondere familieomstandigheden) studievertraging hebben opgelopen; 94 aanvragen hebben betrekking op bestuurlijke activiteiten met een totaal bedrag van €108.921.

Het gemiddeld toegekende bedrag van de groep studenten in overmachtssituaties is gestegen met €344 ten opzichte van 2022. Het gemiddeld toegekende bedrag voor bestuurlijke activiteiten is gestegen met €230. Voor de overige categorieën is het gemiddeld toegekende bedrag met €280 gestegen ten opzichte van 2022. De gemiddelde duur van de toekenningen is voor studenten in alle categorieën (i.e. overmachtssituaties, bestuurlijke activiteiten en overig) met 1 maand gestegen. Voor extracurriculaire activiteiten is in 2023 het aantal maanden waarover de vergoeding wordt berekend, verhoogd.

Omschrijving	Aanvragen (aantallen studenten)	Toe- wijzingen	Totaal van de toe- kenningen	Gemiddelde hoogte van de toe- kenningen	Gemiddelde duur van de toe- kenningen (maanden)
Studenten in overmachtsituaties	72	71	€111.874	€1.576	6
Bestuurlijke activiteiten	51	51	€58.628	€1.150	4
Overige categorieën	44	43	€50.293	€1.170	4

Tevredenheid van studenten over ondersteuning en facilitering

Uit de Nationale Studenten Enquête blijkt dat onze studenten met een ondersteunings-behoefte over het algemeen (zeer) tevreden zijn over het hele palet aan faciliteiten dat hen helpt bij hun studie. Met name het persoonlijk contact wordt goed gewaardeerd. De algemene informatievoorziening vanuit de instelling blijft daarbij nog wat achter ten opzichte van de andere thema's: reden om daar het komende jaar (nog) meer aandacht aan te besteden.

Loket Rechtsbescherming in 2023

In 2023 zijn er 141 beroepschriften binnengekomen bij het Loket Rechtsbescherming en ter behandeling doorgestuurd naar het College van beroep voor de examens (Cobex). Daarnaast zijn er dertig bezwaarschriften binnengekomen en doorgestuurd ter behandeling aan de Geschillenadviescommissie (GAC). Verder zijn er acht klaagschriften ingediend bij het Loket Rechtsbescherming die zijn doorgezonden aan het college van bestuur ter behandeling als klacht. Tot slot is er één klaagschrift bij de Klachten- en bezwarencommissie mbo ho ingediend. Deze klacht is tijdens de behandeling ingetrokken.

Bij het Cobex zijn met name beroepschriften behandeld gericht tegen beslissingen met betrekking tot de beoordeling van een toets/tentamen en beslissing van de examencommissie met betrekking tot het uitbrengen van een (uitgesteld) bindend studieadvies. Bij de Geschillenadviescommissie zijn met name bezwaarschriften behandeld gericht tegen het afwijzen van een verzoek tot inschrijving en tegen beslissingen over uitschrijving als student aan de hogeschool vanwege het (niet) betalen van verschuldigd collegegeld. Er zijn geen beroepen ingesteld bij de Afdeling bestuursrechtspraak Raad van State naar aanleiding van een beslissing op bezwaar of administratief beroep.

Internationalisering

In 2023 is de student- en stafmobiliteit gestegen. Gedurende het jaar zijn 64 studenten met een Erasmusbeurs op uitwisseling geweest en 21 studenten op stage. In totaal hebben 55 studenten zich aangemeld voor een NL Scholarship beurs. De 20 beschikbare beurzen heeft de hogeschool, na een zorgvuldige selectie, toegekend aan studenten die in hun motivatie

een duidelijke maatschappelijke betrokkenheid hebben laten zien. Zij kregen in aanvulling op de Holland Scholarship beurs ook vanuit Hogeschool Leiden een aanvullende toelage vanuit het Go Outside Europe Scholarship. Voorts heeft de hogeschool een VSB-beurs mogen toekennen. Deze beurs is bedoeld voor studenten die een verdiepende of verbredende master willen volgen in het buitenland.

Hogeschool Leiden heeft in 2023 47 internationale studenten ingeschreven (studenten met een niet-Nederlandse nationaliteit en een buitenlandse vooropleiding). Dit betreft studenten die Nederlandstalige bachelorprogramma's volgen en een tweetal studenten heeft zich ingeschreven voor de Engelstalige master.

Erasmus+

De opleidingen binnen Hogeschool Leiden hebben ongeveer vijftig partnerinstellingen waarmee actief studenten worden uitgewisseld. Dit zijn voornamelijk instellingen binnen Europa. In 2023 heeft Management en Bedrijf een succesvolle aanvraag 'KA171' ingediend. Dit is een subsidie vanuit het Erasmus+-programma gericht op mobiliteit met landen buiten Europa. De planning van de eerste mobiliteiten is direct gestart.

Het aantal stafuitwisselingen via het Erasmus+-programma is gestegen van drie naar tien. Docenten van verschillende opleidingen hebben een week lesgegeven of een training gevolgd bij een van de partnerinstellingen: een trend die naar verwachting de komende jaren verder zal doorzetten.

Het aantal inkomende uitwisselingstudenten dat heeft deelgenomen aan een Engelstalige minor, is stabiel gebleven ten opzichte van vorig jaar. Ook in 2023 ontving Hogeschool Leiden tien inkomende uitwisselingsstudenten per semester. Nu we als hogeschool de beschikking hebben over een aantal gemeubileerde kamers, is de verwachting dat het aantal inkomende studenten zal toenemen. Het gebrek aan huisvesting werd eerder als obstakel aangegeven alsook het beperkte aanbod aan Engelstalige vakken.

Onderwijsresultaten

In het studiejaar 2023-2024 steeg de instroom ten opzichte van het jaar ervoor (een stijging van 3,4%). De sinds 2021 dalende instroom is dus nu weer iets gestegen. Door de lagere instroom van de voorgaande twee jaren is het totaal aantal studenten in 2023-2024 nog wel met 2,8% gedaald. De uitval onder eerstejaars is met 35% op vergelijkbaar niveau als voor de pandemie. De NSE laat in 2023 zien dat studenten gemiddeld net zo tevreden waren over hun opleiding als vorig jaar (3,7 op een schaal van 1 tot 5).

Uitval en switch

Van studenten die in 2022-2023 voor het eerst een opleiding startten in het hoger onderwijs stopte 35,0% tijdens het eerste studiejaar met studeren aan Hogeschool Leiden. Het aandeel studenten dat switcht naar een andere opleiding binnen de hogeschool is vergelijkbaar met dat van vorig jaar.

Studierendement

Het aandeel studenten dat zich na het eerste jaar opnieuw inschrijft en binnen vijf jaar na start een bachelordiploma haalt, is in het meest recente jaar met 62,9% 3 procentpunt lager dan de jaren ervoor (het gaat dan om het cohort dat in 2018 begon met studeren).

Samenwerking

Als hogeschool zijn we een betekenisvolle partner in de samenwerking met onze omgeving. Vanuit onze maatschappelijke opdracht werken we met elkaar aan een betere toekomst: voor onze studenten, onze partners en de samenleving. Dit doen we door gekwalificeerde professionals op te leiden, door hen met ons onderzoek te helpen hun beroepspraktijk te vernieuwen en verbeteren, en door een waardevolle bijdrage te leveren aan het helpen oplossen van complexe maatschappelijke vraagstukken.

De wijze waarop we deze externe samenwerking vormgeven verschilt per faculteit en opleiding. Zo ligt er vanuit Science & Technology een logische verbinding met het Leiden Bio Science Park, in 2023 mede ingevuld vanuit de samenwerking in de Human Capital Agenda LBSP die op initiatief van Hogeschool Leiden is ontwikkeld. Het kenniscentrum LCAB van diezelfde faculteit deelt daarnaast een lectoraat met Naturalis Biodiversity Center.

Vanuit Gezondheidszorg en Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie wordt er intensief samengewerkt in het zorg- en sociaal domein, onder andere vanuit de Werkplaats Sociaal Domein Den Haag & Leiden en gedeelde lectoraten met instellingen in het werkveld. Educatie zet op haar beurt in op samenwerking in het Leidse en regionale onderwijsveld via het Leiden Education Fieldlab, terwijl Management en Bedrijf vanuit haar kenniscentrum Duurzaam Organiseren inzet op het Living Lab Omgevingswet.

Daarnaast participeert de hogeschool ook als instelling in een groot aantal regionale netwerken en samenwerkingen. Hieronder volgt een aantal illustratieve voorbeelden van dergelijke samenwerkingen:

- Leiden Kennisstad: een samenwerkingsverband tussen de gemeente Leiden, Universiteit Leiden, Naturalis, mboRijnland en de hogeschool, gericht op het gezamenlijk zoeken naar oplossingen voor grote maatschappelijke vraagstukken.
- Leren met de Stad: een van de succesvolle samenwerkingsprogramma's binnen Leiden Kennisstad, waarin studenten van de betrokken kennisinstellingen samen met de gemeente en bewoners maatschappelijke vraagstukken in de wijk oppakken.
- PLNT: het Centrum voor Innovatie en Ondernemerschap is een initiatief van de gemeente Leiden, Universiteit Leiden en de hogeschool om innovatie en ondernemerschap in de Leidse regio aan te jagen.
- Taalschakeltraject Leiden-Den Haag: een samenwerking tussen Hogeschool Leiden, De Haagse Hogeschool en Universiteit Leiden om studenten met een vluchtelingen-achtergrond voor te bereiden op een Nederlandse bachelor of master aan een hogeschool of universiteit in Nederland.
- ZHIA: de Zuid-Hollandse Impact Alliantie is een kennis- en innovatienetwerk van Hogeschool Leiden, Hogeschool Inholland, Hogeschool Rotterdam en De Haagse Hogeschool, dat door middel van praktijkgericht onderzoek wil bijdragen aan het oplossen van de grote maatschappelijke uitdagingen in de regio Zuid-Holland en daarbuiten.

8. Onderzoek



Visie en strategie

Hogeschool Leiden wil met haar praktijkgericht onderzoek een belangrijke bijdrage leveren aan een wendbare samenleving. We willen daarmee een waardevolle partner zijn voor de beroepspraktijk in het aanpakken van complexe maatschappelijke vraagstukken. Om dat te realiseren investeren we de komende jaren in de verdere doorontwikkeling van ons praktijkgericht onderzoek.

Hoe we dat willen doen, hebben we – in lijn met de Strategische onderzoeksagenda hbo 2022-2025 van de Vereniging Hogescholen en het Bestuursakkoord 2022 – beschreven in ons onderzoeksbeleid 2023-2028 ('Onderzoek als tweede kerntaak'). Daarin staan vier ambities centraal, die betrekking hebben op (1) de organisatie, (2) de impact, (3) de kwaliteit en (4) de ondersteuning van ons onderzoek. De uitvoering van deze ambities gebeurt deels via de reguliere lijn en krijgt daarnaast vorm in ons strategische programma 'Doorontwikkeling praktijkgericht onderzoek.' Binnen dat programma vinden diverse projecten plaats op het gebied van (onder meer) HR-beleid, informatiehuishouding en onderzoeksondersteuning.

Organisatie en uitvoering

Hogeschool Leiden heeft haar praktijkgericht onderzoek georganiseerd in de vijf kenniscentra Duurzaam Organiseren (DO), Leiden Centre for Applied Bioscience (LCAB), Professionaliseren door Onderwijspedagogisch Praktijkonderzoek (POP), Samen Redzaam (SR) en Vitaliteit en Eigen Regie (VEER).

De kenniscentra hebben de afgelopen periode op verschillende manieren, en passend bij het eigen profiel, uitvoering gegeven aan onze hogeschoolbrede visie op onderzoek en (de uitwerking daarvan in) ons onderzoeksbeleid. In het najaar van 2023 hebben vier van de vijf kenniscentra een interne audit georganiseerd. Daaruit bleek onder meer dat de kenniscentra sinds de oprichting in 2018 hun profiel en strategie hebben aangescherpt, en stappen hebben gezet richting de doorontwikkeling naar robuuste onderzoeksgroepen. Daarbij wordt altijd aangesloten op de ontwikkelingen in de betreffende beroepspraktijk. Daarnaast hebben de kenniscentra hun zichtbaarheid, verbondenheid en samenwerkingen binnen de regio verder verstevigd, zowel met kennis- als praktijkpartners.

Onderzoek en thema's

In onderstaande tabel benoemen we aan welke onderzoeksthema's uit de Strategische onderzoeksagenda hbo 2022-2025 we structureel bijdragen. Veel van onze onderzoeken raken aan meerdere thema's.

Van hogeronderwijsinstellingen wordt verwacht dat zij zich sterker profileren en zich meer gaan richten op die thema's waar zij het verschil kunnen maken. In aanloop naar het instellingsplan 2023-2028 hebben we daarom als hogeschool gezamenlijk vier inhoudelijke zwaartepunten gekozen waarop we onze maatschappelijke bijdrage de komende jaren willen vergroten: Gezondheid en welzijn, Onderwijs, Veiligheid en Duurzaamheid. Onze inhoudelijke zwaartepunten overlappen deels met de thema's uit de Strategische Onderzoeksagenda hbo 2022-2025.

Thema	Bijdrage vanuit kenniscentra aan thema
Gezondheid en welzijn	• DO: Al en zorg • LCAB: Meet- en detectiemethoden binnen life sciences • POP: Gezonde ontwikkeling van kinderen • SR: (Zorg voor) kwetsbare groepen, preventie, leefstijl en gezondheidsverschillen • VEER: Vitaliteit en eigen regie van zorgprofessionals en -vragers
Onderwijs- en talentontwikkeling	• DO: Persoonlijk leiderschap studenten en mensenrechteneducatie • POP: Natuur, muziek en waarden in onderwijs
Veerkrachtige samenleving: in de wijk, stad en regio	• DO: Toegankelijkheid van publieke diensten • POP: Leerecosystemen en invloed van verstedelijking/ natuurrijke omgeving op taalontwikkeling van kinderen • SR: Levensvaardigheden en leefklimaat, werkplaatsen Sociaal Domein en SAMEN • VEER: Persoonsgerichte zorg en ondersteuning in eigen leefomgeving
Sleuteltechnologieën en duurzame materialen	• LCAB: Toepassing sleuteltechnologieën uit lifescience en biotechnologieën
Gebouwde omgeving duurzaam en leefbaar	• DO: Omgevingswet, water en bodem bij gebiedsontwikkeling • LCAB: Toepassing sleuteltechnologieën • POP: Effecten duurzame en leefbare omgeving voor kinderen
Duurzame landbouw, water en voedselvoorziening	• LCAB: Toepassing sleuteltechnologieën
Energietransitie en duurzaamheid	• VEER: Duurzaam en toekomstbestendigheid ziekenhuizen, trainingen en onderwijsmateriaal kennis, en bewustwording klimaat en duurzaamheid
Kunst en de creatieve industrie	• POP: Muziek in onderwijs en kunst in gezamenlijke culturele identiteit
Ondernemen verantwoord en vernieuwend	• LCAB: Ondernemen en bioscience • SR: Sociaal ondernemen en sociale innovatie
Veiligheid	• DO: Sociale en psychologische veiligheid in organisaties, in bijzonder in veiligheidsdomein • LCAB: Digital forensics en e-discovery • SR: Jeugdcriminaliteit en lichtverstandelijke beperking en risicovol gedrag

Overzicht lectoraten

In onderstaande tabel geven we een overzicht van de lectoraten binnen onze hogeschool. De omschrijving is te vinden op de webpagina's van de lectoraten; de links zijn in de digitale versie van dit jaarverslag opgenomen onder de titels van de lectoraten.

Kenniscentrum	Lectoraat of onderzoeksgroep	Naam lector(en)
Duurzaam Organiseren (DO)	PR & Transparantie	Piet Hein Coebergh ¹⁷
	Diversiteit & Inclusie	Saniye Celik
	Recht & Rechtvaardigheid	Gerdo Kuiper
	Duurzaam & Circulair Ondernemen	Julia Planko ¹⁸
Leiden Centre for Applied Bioscience (LCAB) ¹⁹	Toegepaste Genomische Microbiologie	Astrid Heikema
	Metagenomics	Arjen Speksnijder
	Genome-based Health	Peter Taschner
	Metabolomics	Peter Lindenburg
	Digital Forensics & E-Discovery	Hans Henseler
Professionaliseren door Onderwijspedagogisch Praktijkonderzoek (POP)	Natuur & Ontwikkeling Kind	Dieuwke Hovinga
	Waarde(n) van Vrijeschoolonderwijs	Anna van der Want
	Muziek in onderwijs	Christiane Nieuwmeijer
Samen Redzaam	Aanpak jeugdcriminaliteit	Jan Dirk de Jong
	Lvb en risicovol gedrag	Hendrien Kaal
	Ouderschap en ouderbegeleiding	Carolien Gravesteyn
	Sociale innovatie	Suzan van der Pas
	Residentiële jeugdzorg	Peer van der Helm ²⁰
	Sociaal werk in de kinder- en jeugd-psychiatrie	Anne Krabbendam ²¹
	Transformaties in de zorg voor jeugd	Chris Kuiper ²²
Vitaliteit en Eigen Regie (VEER)	Antroposofische Gezondheidszorg	Erik Baars
	Eigen Regie bij Fysiotherapie en Beweegzorg	Petra Siemonsma
	Verpleegkundig Leiderschap	Kim Verhaegh
	Verpleegkundige Intramurale Ouderenzorg	Chris Wallner

17 Deze lectoren zijn gestopt per mei 2023.

18 Deze lectoren zijn gestopt per mei 2023 (samenvoegen met voorgaande voetnoot zodra nummering bekend).

19 Het kenniscentrum LCAB kent ook nog drie vakgroepen: Foodlab, Bio-informatica en Data-lab.

20 Deze lectoren zijn in gesprek over vorming van een gezamenlijke onderzoeksgroep 'Waarde(n)volle zorg'.

21 Deze lectoren zijn in gesprek over vorming van een gezamenlijke onderzoeksgroep 'Waarde(n)volle zorg' (samenvoegen met voorgaande voetnoot zodra nummering bekend).

22 Deze lectoren zijn in gesprek over vorming van een gezamenlijke onderzoeksgroep 'Waarde(n)volle zorg' (samenvoegen met voorgaande voetnoot zodra nummering bekend).

Gerealiseerde inkomsten

Aard van de gerealiseerde inkomsten voor onderzoek bij kenniscentra	Gerealiseerde inkomsten in 2023 (x €1.000)
Inkomsten 1e geldstroom ²³	4.808
Inkomsten 2e geldstroom	1.883
Inkomsten 3e geldstroom	933
Overige middelen voor onderzoek die niet vallen onder voorgenoemde categorieën	341
Totaalbudget voor praktijkgericht onderzoek	7.965

Integratie kennis-ecosysteem

Centres of expertise

Tot 2018 werkte Hogeschool Leiden met verschillende partners samen binnen het Centre of Expertise Genomics (Generade). De activiteiten van dit Centre of Expertise zijn sindsdien duurzaam ondergebracht binnen het LCAB. De hogeschool is op dit moment niet (meer) betrokken bij Centres of Expertise, zoals bedoeld in het Verenigingskader. Het LCAB verricht wel dezelfde werkzaamheden.

Invulling verbinding met de regio en succesvolle samenwerkingen

Het onderzoek van Hogeschool Leiden is sterk verbonden met de praktijk. Onze lectoren en onderzoekers zijn maatschappelijk betrokken en geworteld in de beroepspraktijk, en hebben een visie op de toekomst van die beroepspraktijk. Het afgelopen jaar zijn we diverse nieuwe samenwerkingen aangegaan en hebben we bestaande samenwerkingen verduurzaamd. In hoofdstuk 7 worden de belangrijkste bestuurlijke samenwerkingsverbanden toegelicht. In aanvulling daarop geven we hieronder een drietal aansprekende voorbeelden van samenwerkingsverbanden met regio- en kennispartners die we vanuit ons praktijkgericht onderzoek in 2023 zijn aangegaan of verder hebben versterkt:

- In 2023 is Hogeschool Leiden partner geworden van het Leiden Healthy Society Center (LHSC), een samenwerkingsverband van de gemeente Leiden, Universiteit Leiden, mboRijnland en Hogeschool Leiden. Het LHSC verbindt kennis, initiatieven en vraagstukken op het gebied van gezondheid en welzijn in Leiden met elkaar, en stimuleert en faciliteert onderlinge samenwerking.
- Vanuit het kenniscentrum Samen Redzaam wordt de Werkplaats Sociaal Domein Den Haag & Leiden georganiseerd. Deze werkplaats draagt bij aan het versterken van de kennisinfrastructuur rondom maatschappelijke vraagstukken via leergemeenschappen, bestaande uit professionals uit de praktijk, ambtenaren, vrijwilligers, studenten, docenten en onderzoekers. Deze samenwerking krijgt een vervolg in de periode 2023-2026. Tevens is de scope uitgebreid naar een tweede Werkplaats Sociaal Domein, gericht op langer thuis wonen.

23 Deze eerste geldstroom bestaat uit de middelen die vanuit de reguliere bekostiging aan onderzoek zijn toegewezen, inclusief de extra middelen uit het Bestuursakkoord 2022.

- Begin 2023 is Hogeschool Leiden op initiatief van het LCAB als eerste hogeschool toegetreden tot het Human Organ and Disease Model Technologies (hDMT)-consortium. Dit consortium bestaat uit de stichting hDMT en zeventien partnerorganisaties, waaronder (technische) universiteiten, universitair medische centra en diverse bedrijven gevestigd op het Leiden Bio Science Park. Onderzoekers uit verschillende disciplines vormen een gemeenschap die zich richt op de toepassing van Organs-on-Chips (OoC)-technologie.

Deelname aanvragen

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de aanvragen die het afgelopen jaar zijn gehonoreerd, waar Hogeschool Leiden actief in participeert en waarvoor subsidie wordt ontvangen.

	Totaal aantal gehonoreerde aanvragen waarbij de hogeschool betrokken is als hoofdaanvrager ²⁴	Totaal aantal gehonoreerde aanvragen waarbij de hogeschool ²⁵ betrokken is als mede-aanvrager
Missiegedreven innovatie- en topsectorenbeleid	5	2
Nationale Wetenschapsagenda	0	3
Europese onderzoeksprogramma's	n.v.t.	1
Andere aanvragen met kennispartners...	8 (waaronder RAAK-mkb, RAAK-PRO, RAAK-publiek, ZonMW en Richting Europa)	18 (waaronder RAAK-publiek, SPRONG, ZonMW en ZOF)

24 Binnen Hogeschool Leiden kijken we ook naar het aantal studenten dat onderzoeksactiviteiten uitvoert die deel uitmaken van en bijdragen aan onderzoeksprogramma's, waarbij direct of indirect één of meer lectoren of docent-onderzoekers betrokken zijn.

25 Binnen Hogeschool Leiden kijken we ook naar het aantal studenten dat onderzoeksactiviteiten uitvoert die deel uitmaken van en bijdragen aan onderzoeksprogramma's, waarbij direct of indirect één of meer lectoren of docent-onderzoekers betrokken zijn (samenvoegen met voorgaande voetnoot zodra nummering bekend).



Kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding

Categorie	Totaal aantal (N)	Totaal aantal fte's (gemiddeld op jaarbasis)
Lectoren	23	16,57
Onderzoekers en docentonderzoekers	138	47,13
Kandidaten professional doctorates	0	0
Promovendi	26	9,61
Postdocs	1	0,27
Onderzoeksondersteuning	22	15,38
Totaal aantal personeel	210	88,96
Aanstelling lectoren	Vast: 74%, tijdelijk: 26%	
Gemiddelde omvang aanstelling lector (in fte)	0,76 fte	
Aantal lectoren met een dubbelaanstelling bij bedrijfsleven, universiteit of ander instituut	7	
Aantal bereikte studenten ²⁶	1.296	

26 Binnen Hogeschool Leiden kijken we ook naar het aantal studenten dat onderzoeksactiviteiten uitvoert die deel uitmaken van en bijdragen aan onderzoeksprogramma's, waarbij direct of indirect één of meer lectoren of docent-onderzoekers betrokken zijn (samenvoegen met voorgaande voetnoot zodra nummering bekend).

Kwalitatieve verduurzaming en uitbreiding

Kwaliteitszorg praktijkgericht onderzoek

In het najaar van 2023 hebben vier van onze vijf kenniscentra een interne audit georganiseerd. De laatste interne audit staat gepland in april 2024. De rapporten worden gedeeld en besproken met het college van bestuur. De kenniscentra zijn al begonnen met het opvolgen van de aanbevelingen. Waar mogelijk worden aanbevelingen gezamenlijk met verschillende kenniscentra en/of ondersteunende diensten opgepakt.

Voorbeelden bijdrage verbinding arbeidsmarkt

We vinden het belangrijk dat ons praktijkgericht onderzoek nauw verbonden is met de beroepspraktijk en de arbeidsmarkt. We geven drie voorbeelden van relevante bijdragen van het afgelopen jaar:

- Onderzoekers van het kenniscentrum VEER hebben in 2023 samen met mboRijnland, Marente, DSV Leven, ZWconnect en een interventiespecialist het project 'VIP-cultuur in het verpleeghuis' uitgevoerd. In dit project werd onderzocht hoe de organisatiegerichte interventie 'Vitaliteit in Praktijk (VIP)-cultuur' kan helpen bij het duurzaam verbeteren van de mentale vitaliteit van werknemers in de (ouderen)zorg, welke rol iedereen kan innemen en welke acties ondernomen moeten worden.
- Vanuit het kenniscentrum Samen Redzaam is, in samenwerking met Het Zorg- en Veiligheidshuis Haaglanden, het leeratelier Maatwerk en Regie ontwikkeld. Hier kunnen professionals terecht met hun leervragen, waarbij onderzoekers vanuit het kenniscentrum hun expertise inbrengen om die leervragen te (helpen) beantwoorden. Daarnaast is een *serious game* ontwikkeld over de aan bod gekomen thema's en heeft het leeratelier geleid tot vervolgonderzoek en inbedding in het onderwijs.
- Binnen het kenniscentrum Duurzaam Organiseren is onderzoek gedaan naar vertrek-motieven van politiemensen in relatie tot inclusie. Dit onderzoek is gebruikt als input voor het opstellen van verschillende beleidsplannen van de politie. Daarnaast is samen met de politie een historische schets geschreven over veertig jaar diversiteitsbeleid bij de politie. De inzichten zijn onder andere gedeeld in een interview en interne podcast.

Voorbeelden bijdrage verbinding onderwijs

Ons onderzoek versterkt zowel ons formele als non-formele onderwijs voor de diploma-gerichte studenten en de lerende professionals. Hieronder volgt een drietal voorbeelden van bijdragen in het afgelopen jaar:

- De opleiding Bio-informatica heeft, in samenwerking met het LCAB, een praktische cursus *Nanopore sequencing* ontwikkeld voor het Centrum Bioscience en Diagnostiek (een van onze nascholingscentra). De cursus combineert de inzichten van het LCAB-onderzoek, de didactische deskundigheid van docenten én de organisatie van het CBD. In 2023 is de cursus zowel aan eigen docenten als aan jonge laboratoriumprofessionals van buiten de hogeschool gegeven.
- Vanuit VEER is de CAsE REport Anthroposophic Art Therapy (CARE-AAT)-methode ontwikkeld als richtlijn voor het schrijven van wetenschappelijk verantwoorde casussen. De training wordt aan derdejaars studenten van de opleiding Vaktherapie en professionals uit de praktijk gegeven, zodat therapeuten belangrijke informatie tijdens het behandeltraject kunnen verzamelen en de werkzaamheid en het effect van vaktherapie aan kunnen tonen.
- In 2023 is vanuit het kenniscentrum POP een pilot gestart gericht op de praktijkontwikkeling van eerstejaarsstudenten Pabo. De praktijkopdracht om een kind te interviewen is toegespitst op het onderwerp 'bekende dieren'. De verzamelde data worden gebruikt voor nader onderzoek in samenwerking met Naturalis.

Doorontwikkeling van het functiehuis

In 2023 zijn voorbereidingen getroffen voor het project 'HR-beleid doorontwikkeling praktijk-gericht onderzoek'. De doelstelling is het ondersteunen van de gewenste ontwikkeling richting robuuste(re) onderzoeksgroepen. Daarbij ligt de nadruk op de nadere uitwerking van functiebeschrijvingen en loopbaanperspectieven voor onderzoekers en ondersteuners, aanstellingsbeleid voor onderzoeksfuncties en een plan van aanpak voor HR-beleid voor onderzoek voor de periode 2025-2026, onder meer gericht op competentieontwikkeling en aantrekkelijk werkgeverschap.

Diversiteit en inclusie

Als hogeschool omarmen we de meerwaarde van diversiteit. Tegelijkertijd moeten we met elkaar blijven investeren in een inclusieve cultuur. We willen een plek zijn waar onze studenten en medewerkers zich kunnen ontwikkelen en zich gelijkwaardig, veilig en gerespecteerd voelen. We willen daar onze verantwoordelijkheid in nemen. Enkele voorbeelden hiervan zijn de ondertekening van het Paars Manifest, de Ketikoti lezing in november en de inspanningen om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een passende plek te geven. Daarnaast heeft Hogeschool Leiden een Gender Equality Plan met maatregelen en activiteiten ten bate van gendergelijkheid.

Professionaliseringsactiviteiten personeel

Zowel hogeschoolbreed als binnen de kenniscentra is aandacht voor professionalisering van onderzoekers. Binnen de kenniscentra worden uitwisselingssessies, teamdagen, leernetwerken en trainingen over uiteenlopende thema's (zoals actieonderzoek) georganiseerd. Hogeschoolbreed worden maandelijks onderzoekerslunches ten behoeve van uitwisseling en verbinding georganiseerd, en trainingen gegeven over onderwerpen als ethiek en data-management. Ook is gestart met de voorbereiding van een training voor startende onderzoekers en worden de mogelijkheden verkend om aan te sluiten bij hogeschooloverstijgende professionaliseringsinitiatieven.

Open Science activiteiten

Als hogeschool omarmen we de beweging naar Open Science. Dit betekent dat onze onderzoekers zich inspannen om Open Access te publiceren en onderzoeksgegevens, indien mogelijk, beschikbaar te stellen voor hergebruik volgens de FAIR-principes. In 2023 hebben we 61 publicaties, 28 producten en 2 datasets Open Access gepubliceerd. Om onderzoekers hierbij te ondersteunen, hebben we in 2023 een Stimuleringsfonds Open Access voorbereid dat begin 2024 in werking treedt. Met dit fonds kunnen onderzoekers een beroep doen op een tegemoetkoming in de publicatiekosten.

Datamanagementsysteem

Onderzoekers van Hogeschool Leiden worden gevraagd om voor ieder (uniek) onderzoeksproject een datamanagementplan (DMP) op te stellen. Ze kunnen hierbij gebruik maken van het door de hogeschool ontwikkelde DMP-format, tenzij de subsidieverstrekker een eigen format voorschrijft. De datamanagementplannen verzamelen we vervolgens in ons eigen DMP-archief.

Voor de opslag van onderzoeksgegevens tijdens een onderzoeksproject gebruiken we SURF Research Drive en Microsoft-oplossingen zoals SharePoint en Office Groups. Daarnaast heeft het LCAB een eigen Network Attached Storage voor de opslag van omvangrijke onderzoeksgegevens. Voor de archivering van onderzoeksprojecten wordt op dit moment veelal Microsoft gebruikt.

Vanaf 2024 worden naar verwachting de eerste stappen gezet richting de (modulaire) ontwikkeling van een centraal Research Information System (RIS). Daarbij maken we gebruik van de ervaringen en expertise van verschillende landelijke initiatieven rondom dit onderwerp, waaronder binnen SURF en het DCC-PO.





9. Sociale paragraaf

Hogeschool Leiden staat bekend om de kwaliteit van haar onderwijs en onderzoek en om haar persoonlijke betrokkenheid. Op deze karakteristieken zijn we trots en die blijven we koesteren. We versterken wat goed gaat en sturen waar nodig onze koers bij om zo goed mogelijk invulling te blijven geven aan onze maatschappelijke opdracht in relatie tot de veranderende wereld om ons heen. Dit vormt ook een belangrijk uitgangspunt bij het invulling geven aan onze belofte: 'We zijn een aantrekkelijke werkgever'.

Er is sprake van een toenemende economische druk, technologische ontwikkelingen, schaarste op de arbeidsmarkt, sterke behoefte aan flexibilisering en een veranderende visie op de toekomst van werk. Wendbaarheid is een onmisbaar kenmerk geworden in ons personeelsbeleid. Dit zijn ontwikkelingen waar Hogeschool Leiden mee te maken heeft.

Wij hebben dit vertaald in vier bepalende organisatieontwikkelingen:

- Hogeschool Leiden en de blik op overmorgen
- Hogeschool Leiden als lerende organisatie
- Leiderschap bij Hogeschool Leiden
- Werkgeluk bij Hogeschool Leiden

In het 'Sociaal jaarverslag Hogeschool Leiden 2023', te vinden op onze website, laten we zien hoe we bij Hogeschool Leiden invulling hebben gegeven aan het personeelsbeleid en welke resultaten in 2023 zijn behaald. Verder biedt het sociaal jaarverslag diverse HR-kengetallen.

Hogeschool Leiden en de blik op overmorgen

We versterken de hogeschool als aantrekkelijke werkgever door de blik op overmorgen te richten en gericht in beeld te brengen welke opgave er voor ons ligt en hoe we hierop kunnen anticiperen. Dit draagt bij aan het realiseren van de ambitie en daarmee aan de koers van de hogeschool.

Strategische personeelsontwikkeling

In 2023 heeft het onderwerp strategische personeelsontwikkeling (SPO) bij de verschillende faculteiten en diensten hoog op de agenda gestaan. Daarbij is er in 2023 ook gericht gewerkt aan het SPO-proces hogeschool Leiden breed. Door te werken met een uniform basis SPO-proces, maken we gemeenschappelijke personeelsvraagstukken en -opgaves inzichtelijk en kunnen we waar mogelijk werken met brede interventies. Zo werkten we in 2023 samen aan de inzet op talent en aan de juiste persoon op de juiste plek op het juiste moment, passend bij de ambitie en de ontwikkeling van een wendbare hogeschool.

Funcziemix

'We kennen de student, de student kent ons', de eerste belofte uit het instellingplan 2023-2028. We zijn betrokken bij onze studenten. We weten wie zij zijn, waar ze vandaan komen en wat hen verder brengt. Wanneer studenten eenmaal hun keuze hebben gemaakt, zorgen we voor kleinschalig onderwijs en actieve en betekenisvolle begeleiding tijdens hun gehele opleiding. Dit vertaalt zich ook in een funcziemix. Hogeschool Leiden ontwikkelt zich naar een funcziemix docenten, die past bij de ambities en doelstellingen van de hogeschool en sluit aan bij de vereisten van de nieuwe cao. In 2023 zagen we een verschuiving van het aantal docenten in schaal 10 naar schaal 11 en 12.

Diversiteit & Inclusie

Als hogeschool omarmen we de meerwaarde van diversiteit. We zijn trots op onze onderlinge verschillen en we zijn ervan overtuigd dat deze verschillen ons sterker maken. Tegelijkertijd blijven we met elkaar investeren in een inclusieve cultuur. Ook als Hogeschool Leiden nemen wij daar onze verantwoordelijkheid in. Iedereen moet zich hier welkom voelen. We werken er doorlopend aan om een plek te zijn waar onze studenten en medewerkers zich kunnen ontwikkelen en waar elk individu zich gelijkwaardig, veilig en gerespecteerd voelt.

In 2023 hebben we hier op een aantal manieren op ingezet. Zo tekende Hogeschool Leiden het Paars Manifest, werd er in november een Ketikoti-lezing gehouden en gaven we uitvoering aan het eerder opgestelde Gender Equality plan. Tot slot spanden we ons er op in om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in onze organisatie een passende werkplek te bieden.

Sociale veiligheid

Op Hogeschool Leiden investeren we samen in een veilige en inclusieve cultuur. We leren met en van elkaar en gaan actief met elkaar het gesprek aan over wat onze verschillende waarden en perspectieven betekenen voor onszelf, ons onderwijs, onze hogeschool en de maatschappij. Binnen de hogeschool maken we sociale (on)veiligheid bespreekbaar. In 2023 zijn de voorbereidingen ingezet voor het opstellen van een plan van aanpak omtrent sociale veiligheid.

Arbeidsmarkt propositie

Het is ons ook in 2023 gelukt om het overgrote deel van onze vacatures in te vullen. Daarbij merken we dat de arbeidsmarkt krap is en dat we niet stil kunnen blijven staan. We werkten hard aan het nog meer zichtbaar maken in de markt van Hogeschool Leiden, om daarbij specifiek onze doelgroepen te kunnen benaderen. Zo konden we onze vacatures blijven vervullen met kwalitatief sterke collega's, met als doel het onverminderd hooghouden van de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en ondersteuning.

Aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden (mobiliteit)

Als hogeschool willen we onze maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen in het terugdringen van de CO2-uitstoot. Daarnaast werkten we in 2023 aan het verbeteren van de vitaliteit van onze medewerkers en het verder uitbreiden van het pakket aan goede secundaire arbeidsvoorwaarden voor medewerkers in een concurrerende arbeidsmarkt. In maart introduceerden we de NS Business Card die ook onderdeel vormt van de nieuwe visie op mobiliteit, die per 1 januari 2024 wordt geïntroduceerd: duurzaam en bewust reizen. Om onze ambitie waar te maken, investeerden we nadrukkelijk in duurzame oplossingen voor reizen naar het werk, zoals fietsen, openbaar vervoer en elektrische oplossingen. Hiermee motiveren we de medewerker om een bewuste keuze te maken.

Begeleiding van (B)WW-gerechtigde medewerkers

Vanuit de belofte 'We zijn een aantrekkelijke werkgever', heeft de hogeschool niet alleen een verantwoordelijkheid naar bestaand personeel, maar ook naar medewerkers die bij ons uit dienst gaan. Speciale aandacht verdient daarbij de groep die de hogeschool verlaat zonder direct perspectief op een nieuw dienstverband. Wij vinden het vanuit onze verantwoordelijkheid belangrijk dat ook oud-medewerkers zich door de hogeschool goed begeleid voelen en daarmee snel weer kunnen deelnemen aan het arbeidsproces. Daarnaast willen we ook de zogenoemde schadelast voor de organisatie beheersbaar houden. Om die redenen hebben wij ervoor gezorgd dat medewerkers met een (B)WW- uitkering in 2023 werden begeleid door een gespecialiseerd bureau, Acture, dat onder andere de volgende taken uitvoerde:

- begeleiding naar een volgende functie, conform regelgeving van het UWV;
- bijhouden van de administratie op dossierniveau en verzorgen van rapportages;
- controleren van beschikkingen van het UWV;
- verzorgen van de afhandeling van een sanctionerings- of bezwaarprocedure bij het UWV.

Gemiddeld ging het om 20 tot 25 medewerkers.

Hogeschool Leiden als lerende organisatie

Binnen Hogeschool Leiden streven we naar een open leercultuur, die uitnodigt om jezelf te blijven ontwikkelen waardoor we wendbaar blijven in een veranderende omgeving. Bovendien draagt dit bij aan onze belofte om een aantrekkelijke werkgever te zijn.

Professionalisering

Een hogeschool waar professionalisering en ontwikkeling centraal staan, is beter gepositioneerd om te groeien. Dit draagt bij aan het versterken van de toekomstbestendigheid en daarmee de wendbaarheid van de hogeschool. Door een cultuur van professionalisering te bevorderen, wordt onze hogeschool aantrekkelijker. Dit draagt bij aan het behoud van talent en het aantrekken van nieuwe deskundigen op verschillende vakgebieden.

De ontwikkelingen in het beroepenveld en in de maatschappij, maken dat we in ons onderwijs werken aan een complexe(re) opdracht. Daarom is er in 2023 binnen Hogeschool Leiden veel aandacht voor professionele ontwikkeling van medewerkers, teams en leidinggevendenden. We werkten aan onze eigen ambitie om het actief leren te bevorderen, onder andere door de inzet van e-learning, online werkvormen en inzet van digitale tools.

Professionele ontwikkeling vindt plaats op verschillende niveaus in de organisatie. Op instellings-, faculteit/dienst-, opleidings-, team- en individueel niveau. Binnen Hogeschool Leiden is er een divers aanbod aan professionaliseringsactiviteiten voor docenten. Elke faculteit organiseert activiteiten die aansluiten bij de ontwikkelbehoeften van docenten en bij de onderwijsontwikkelingen van de faculteit. Ook wordt zowel binnen diensten als faculteiten op het vlak van professionalisering ingezet op persoonlijke en teamontwikkeling, zowel intern als extern gefaciliteerd.

Vanuit het Centre of Teaching & Learning willen we de krachten op het gebied van (docent) professionalisering bundelen waar het gaat om didactiek, curriculumontwerp en onderwijs-innovatie. We willen de professionaliseringsactiviteiten van hogeschoolbrede thema's gezamenlijk aanbieden, waardoor we kennis en ervaring, van binnen en buiten, beter kunnen toepassen en daardoor goed kunnen blijven inspelen op de ontwikkelingen vanuit de hogeschoolbrede ambities rondom ons onderwijs.

Vliegende start en onboarding

Hogeschool Leiden vindt het belangrijk dat nieuwe medewerkers zich welkom voelen en een vliegende start krijgen. Voor alle medewerkers zijn er verschillende activiteiten die hiervoor worden ingezet, zowel hogeschoolbreed als bij de faculteit of dienst waar deze collega gaat werken.

Voor startende docenten is er buiten de hiervoor genoemde activiteiten ook nog een traject dat zich speciaal richt op de eerste zes maanden, 'de Vliegende start' genaamd. Het traject is in 2023, na de periode van een pilot, formeel geïntroduceerd en wordt georganiseerd en verzorgd door de dienst HR, Centrum van Onderwijs en Innovatie Leiden (COIL) en een aantal (senior)docenten en onderwijskundigen uit de faculteiten. Onderdeel van dit traject zijn de *start to teach*-bijeenkomsten. Deze bestaan uit deelname aan een *learning community* en bijeenkomsten waarin intervisie en vraaggestuurde training plaatsvindt.

Onderzoeksbeleid

In 2023 is een plan van aanpak inzake het onderzoeksbeleid opgesteld en goedgekeurd. Door de verdere ontwikkeling van het HR-beleid op het gebied van onderzoek, tezamen met ontwikkeltrajecten en professionaliseringsactiviteiten voor (docent-)onderzoekers, kunnen we robuuste onderzoeksgroepen realiseren. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om de herijking van functies, functieomschrijvingen en taakverdelingen van zowel onderzoekende als ondersteunende functies.



Leiderschap binnen Hogeschool Leiden

Binnen Hogeschool Leiden hanteren we een verbindende leiderschapsstijl en bieden we ruimte voor het goede gesprek. We maken tijd om te leren, patronen te onderzoeken, te evalueren en op basis daarvan bij te sturen. En we formuleren uitgangspunten voor de manier waarop we (samen)werken en spreken elkaar daarop aan.

Leiderschapsontwikkeling

In 2023 stelden we een plan van aanpak op om invulling te geven aan leiderschapsontwikkeling en professionalisering. Onze medewerkers vormen immers het hart van onze organisatie. Voor onze (potentiële) nieuwe en huidige medewerkers willen wij een aantrekkelijke werkgever zijn. Leiderschap en leiderschapsontwikkeling zijn hierbij bepalende thema's. Dit is dan ook één van de strategische agendapunten bij de 'Leiderschapsontwikkeling en Professionalisering'. In dit programma zijn activiteiten opgenomen die een bijdrage leveren aan leiderschapsontwikkeling en handvatten bieden voor het leidinggeven aan en in verandering.

Werkgeluk bij Hogeschool Leiden

We creëren een omgeving waar je als medewerker jezelf kunt zijn, kunt leren en ontwikkelen en waar wij elkaar helpen om de organisatie van het werk in balans te houden.

Herijking werkdruk en taakbeleid

In 2022 en 2023 is er veel aandacht geweest voor de onderwerpen werkdruk en een realistisch taakbeleid. Hier zijn in de organisatie bij alle faculteiten en diensten gesprekken over gevoerd. Onder andere op basis daarvan en de kaders van de cao, is er hard gewerkt aan de herijking van het huidige beleid op deze thema's.

Verzuim

Preventie- en verzuimbegeleiding en het verlagen van de werkdruk (realiseren werkgeluk) zijn belangrijke thema's in de medewerkersreis op Hogeschool Leiden. Preventie- en verzuimbegeleiding zijn voor leidinggevend en medewerkers complexe onderwerpen, onder meer door alle bijbehorende wetgevingsvereisten. Geen verzuimcasus is hetzelfde. Naast de aandacht voor de menselijke maat in de verzuimbegeleiding, was er in 2023 ook nadrukkelijk aandacht op het inhoudelijke- en wetgevingsaspect van verzuim. Hiervoor is binnen Hogeschool Leiden een verzuimteam ingericht die leidinggevend in dit proces van de passende ondersteuning kan voorzien en ervoor zorgt dat het verzuimproces binnen onze hogeschool duurzaam is ingericht.

Het relatief hoge verzuimpercentage binnen Hogeschool Leiden geeft het belang aan van het vergroten van de bewustwording en verbreding van de kennisbasis op verzuim en preventie. Hierop is door Hogeschool Leiden ingezet door in 2023 te starten met een pilot verzuim en preventie. Uitgangspunt van de extra inzet op verzuim is om het verzuimpercentage en de meldingsfrequentie te verlagen. Daarbij is het van belang om de eenheden/leidinggevend en medewerkers goede ondersteuning te bieden bij complexe verzuimdossiers en deze goed op orde te houden door inzet van specifieke expertise. Dit om (financiële) risico's te minimaliseren en waar mogelijk ook om verder ziekteverzuim of uitval te voorkomen.

Risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E)

Hogeschool Leiden wil dat haar medewerkers veilig en met plezier aan het werk zijn. De uitbreiding van het hoofdgebouw in het voorjaar van 2023, was mede aanleiding voor het uitvoeren van een RI&E. Deze uitvoering loopt door in 2024. Met de uitvoering van de RI&E en de hieruit voortvloeiende borging in een plan van aanpak dragen we bij aan realisatie van veilige en gezonde (werk-)omstandigheden voor medewerkers, studenten en gasten van de hogeschool. Ook voldoen we hiermee aan het hiertoe relevant wettelijk gestelde kader.

10. Een goed georganiseerde school



Huisvesting

Ingebruikname nieuwbouw

Sinds 2018 heeft Hogeschool Leiden gewerkt aan een uitbreiding van de campus. In januari 2023 nam Hogeschool Leiden de uitbreiding van bijna 10.000m² in gebruik. Een open atrium, met veel gelegenheid tot ontmoeten, verbindt het hoofdgebouw met het nieuwe bouwdeel E. De nieuwste aanwinst bestaat uit zes bouwlagen, met aansluitend op het atrium een geheel vegetarisch restaurant. Daarnaast bevinden zich in bouwdeel E verschillende onderwijsruimten en werkplekken. De werkplekomgeving van Hogeschool Leiden is dusdanig ingericht dat het ondersteunt aan het doel of de activiteit waarvoor de medewerker fysiek aanwezig is. Zo zijn er kantoorwerkplekken, vergader- en ontmoetingsruimten en eenpersoonsruimten voor concentratiewerk of online overleg.

Renovatie bouwdeel D1

De faculteit Sociaal Werk & Toegepaste Psychologie verhuisde in januari van bouwdeel D1 naar de nieuwbouw. Het vrijkomen van bouwdeel D1 was een geplande aanleiding om bouwdeel D1, voor het laatst gerenoveerd in 1999, te renoveren op basis van het meerjaren onderhoudsplan, duurzaamheidsdoelstellingen en het Strategisch Huisvestingsplan. De gehele renovatie heeft circa tien maanden in beslag genomen. Onderdeel van deze renovatie was onder andere een klimaatverbetering. Er zijn diverse aanpassingen gedaan waardoor er een hogere ventilatiegraad is gerealiseerd, wat een toename in de kwaliteit van het binnenklimaat heeft bewerkstelligd. Na de herfstvakantie zijn de faculteiten Educatie en Gezondheidszorg naar bouwdeel D1 verhuisd, wat nu qua *look & feel* aansluit op de nieuwbouw.

Klimaatverbetering bouwdeel F (F0 t/m F2)

Hogeschool Leiden kent diverse technieken om te voorzien in een behaaglijk binnenklimaat. In bouwdeel F was het in de zomermaanden vrij warm. Daarom is in 2023 in bouwdeel F een extra voorziening aangebracht, waarmee verse en warme buitenlucht gekoeld het gebouw in geblazen kan worden. Hiermee is in 2023 een klimaatverbetering in bouwdeel F gerealiseerd.

Duurzame Bedrijfsvoering

Single Use Plastic en afval

Hogeschool Leiden heeft zichzelf tot doel gesteld het gebruik van wegwerpplastic op de campus te verminderen. In juni 2023 nam de hogeschool afscheid van de wegwerpbeker. De herbruikbare beker (de BillieCup) of een eigen beker zijn nu de standaard. Dit duurzame alternatief levert een besparing op van 122.000 papieren bekertjes per maand, wat neerkomt op circa vijftig bomen en 13.835 kilo CO₂. Tevens worden de wegwerpverpakkingen in de horeca-outlets van de hogeschool steeds vaker vervangen door servies of beter recyclebare *to go*-verpakkingen.

Deze initiatieven hebben, tezamen met gewijzigde wetgeving, een impact gehad op onze afvalscheiding en maakten een aanpassing op de afvalbakken noodzakelijk. Daarnaast is een aparte afvalstroom gecreëerd voor plastic flesjes en drinkblikjes waar statiegeld over wordt berekend. Hogeschool Leiden zet zich in voor meer zuivere stromen van plastic, papier, statiegeld en groente-, fruit- en etensresten voor studenten en medewerkers, wat is terug te zien in de nieuwe afvalbakken. Verzameld statiegeld doneert de hogeschool aan het goede doel, wat in 2023 de Plastic Soup Foundation was.

Energietransitie

In het kader van de energietransitie heeft Hogeschool Leiden aanzienlijke stappen gezet om het energieverbruik te verduurzamen. Met de voltooiing van het nieuwe bouwdeel is de Warmte Koude Opslag (WKO) verder uitgebreid. Daarnaast zijn in 2023 500 extra zonnepanelen geïnstalleerd, bovenop de reeds 140 aanwezige zonnepanelen op de nieuwbouw. En met de aanschaf van 'Garanties van Oorsprong voor Europese windenergie' verzekert de hogeschool zich ervan dat alle ingekochte elektriciteit afkomstig is uit hernieuwbare energiebronnen.

Catering

In het afgelopen jaar heeft Hogeschool Leiden tevens haar duurzame impact op het gebied van catering vergroot. Het nieuwste restaurant Fresco biedt een volledig vegetarisch menu, waarvan een aanzienlijk deel van de gerechten ook veganistisch (verkrijgbaar) is. Samen met onze cateraar werken we aan het tegengaan van voedselverspilling. Dit doet de hogeschool onder andere middels de samenwerking met 'Too-Good-To-Go', wat overgebleven producten tegen een gereduceerd tarief aanbiedt. Daarnaast wordt CO₂-uitstoot bespaard door de samenwerking met 'InstockMarket', een groothandel dat "geredde" producten inkoopt, producten die anders waren weggegooid. Op deze manier draagt de hogeschool bij aan het verminderen van voedselverspilling in de keten. Bovendien doneert koffieleverancier 'Maas' voor elke liter koffie, thee of water uit onze koffiemachines, een liter schoon drinkwater aan het Mondiale Zuiden.

Circulaire Huisvesting

Binnen de huisvestingsstrategie van Hogeschool Leiden staat circulariteit en hergebruik centraal. De hogeschool werkt onder meer samen met 'Stichting De Inzet', waaraan in 2023 in totaal 342 stuks meubilair zijn gedoneerd. Hogeschool Leiden draagt hiermee bij aan de maatschappelijke initiatieven van de stichting en de verlenging van de levensduur van deze meubels. Verder zijn in 2023 meerdere audiovisuele middelen geschonken aan scholen in Suriname. Daarnaast zijn 155 stoelen gerevitaliseerd en hergebruikt in de nieuwbouw en worden beschadigde meubels gedurende het jaar opnieuw gestoffeerd met duurzame stoffen om zo de levensduur te verlengen.

ISO certificering

In 2023 is de audit NEN-EN-ISO 14001 succesvol doorlopen; dit toont aan dat onze bedrijfsvoering voldoet aan de eisen van een milieumanagementsysteem.

Inkoop

Aanbestedingen

In 2023 zijn de volgende Europese aanbestedingen afgerond. De genoemde data zijn de momenten waarop de definitieve gunning plaatsvond:

1. Vormgeving en communicatie (31 mei 2023)
2. Levering chemicaliën en laboratoriumartikelen (20 juli 2023)
3. Website support, onderhoud en hosting (8 augustus 2023)
4. Promotioneel drukwerk (25 oktober 2023)

In 2023 zijn de volgende meervoudig onderhandse aanbestedingen afgerond. De genoemde data zijn de momenten waarop de definitieve gunning plaatsvond:

1. Zonnepanelen (28 maart 2023)
2. Eigen risicodragerschap WW-BWW (niet gegund vanwege geen geschikte inschrijvingen)
3. Collectieve arbeidsongeschiktheidsverzekering (12 december 2023)
4. ATS/recruitment-tool (27 december 2023)

Via het Dynamisch Aankoopstelsel (DAS) zijn in 2023 vier inhuuropdrachten aanbesteed. Voor alle inhuuropdrachten zijn via het DAS geschikte kandidaten gevonden. De genoemde data zijn de momenten waarop de definitieve gunning plaatsvond:

1. Gebouwbeheerder Technisch Beheer (3 juli 2023)
2. Coördinator Servicedesk ICT en AVM (25 september 2023)
3. Manager Mediacentrum (22 november 2023)
4. Twaalf webredacteuren (28 november 2023)

Maatschappelijk Verantwoord Inkopen

Duurzaamheid en *social return* zijn belangrijke speerpunten in het inkoop- en aanbestedingsbeleid 2022-2023. In bovenstaande Europese en meervoudig onderhandse aanbestedingen is duurzaamheid en/of *social return* een onderdeel geweest van de uitvraag en vervolgens vastgelegd in de verplichtingen van de leveranciers en dienstverleners die we hebben gecontracteerd.

Buyer Groups ICT en Facility Management

De afdeling Inkoop neemt namens de hogeschool deel aan verschillende koplopersgroepen van landelijke *buyer* (inkoop)groepen om gezamenlijk een maatschappelijk verantwoorde marktvisie- en strategie te ontwikkelen. Inkoop is momenteel aangesloten bij de landelijk Buyer Group ICT en de Buyer Group Facility Management.

Inspiratiemiddag 'Opdrachtgeven met maatschappelijke impact'

In november is een organisatiebrede inspiratiemiddag georganiseerd met thema 'Opdrachtgeven met maatschappelijke impact'. De middag stond in het teken van Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen (MVOI) en hoe dit toe te passen bij aanbestedingen en bij het beheren van contracten. Deze sessie was voor een ieder die geïnteresseerd is in het maken van positieve impact; er waren collega's van verschillende diensten en faculteiten aanwezig.

Contract- en leveranciersmanagement

Implementatie nieuw contract- en leveranciersmanagementsysteem

In 2023 is het contractmanagementsysteem van Mochadocs vervangen door het contract- en leveranciersmanagementsysteem van Mercell. Het contractbeheer kan in het nieuwe systeem op een meer gestructureerde en efficiënte wijze worden ingericht. Ook draagt het nieuwe systeem zorg voor een beter contractmanagementproces.

Tussentijdse indexeringen

Hogeschool Leiden is in 2023, net als in 2022, regelmatig geconfronteerd met hoge, tussentijdse indexeringen van leveranciers, die afwijken van de contractuele afspraken. Op advies van de afdeling Inkoop, gebaseerd op contractafspraken en de onderliggende argumentatie van de indexeringen zijn de voorgestelde tussentijdse indexeringen (deels) geaccepteerd of afgewezen.

Overgang van energieleverancier

DVEP, energieleverancier van de hogeschool, kondigde begin 2023 aan per 1 januari 2024 te stoppen met energieleveranties in Nederland. Dat betekende een zoektocht naar een nieuwe energieleverancier. Voor dit traject participeert de hogeschool in een collectief genaamd 'Energie Voor Scholen' (EVS). EVS voerde een aantal jaar geleden een Europese aanbesteding uit voor de leveringsjaren 2021 t/m 2025. DVEP won deze aanbesteding, maar maakte begin 2023 dus bekend te stoppen. DVEP heeft voor de leveringsjaren 2024 en 2025 wel al energie ingekocht voor de deelnemers van het collectief wat een flinke financiële waarde vertegenwoordigt. Om hier aanspraak op te kunnen maken is EVS een compensatieregeling overeengekomen met DVEP. Een stichting is opgericht, die de deelnemers uit het collectief vertegenwoordigt en het technisch, financieel en juridisch afhandelen van de vroegtijdig beëindigde leveringsovereenkomsten op zich neemt. De stichting zal het uit te keren compensatiegeld voor de deelnemers beheren en in samenspraak met deelnemers afspraken maken over de wijze van verdeling en uitbetaling van het compensatiegeld. Tegelijkertijd heeft EVS een nieuwe energieleverancier voor het collectief gevonden voor de resterende leveringsjaren 2024 en 2025. Vanaf 1 januari 2024 levert ENGIE gas en elektriciteit aan het collectief en aan Hogeschool Leiden.

Informatiehuishouding

In 2023 hebben we verder richting gegeven aan de ontwikkeling van de informatiehuishouding. We volgen hierin het informatiebeleidsplan 2019-2023 en leggen tijdens de ontwikkeling de verbinding tussen ons instellingsplan, de organisatiedoelen, actuele opvattingen en verwachtingen van gebruikers en beschikbare informatietechnologie.

Informatievoorziening

In 2023 is de informatievoorziening van de hogeschool verder ontwikkeld. Binnen het programma Adios, gestart in 2022, zijn in het afgelopen jaar een nieuw roostersysteem aangeschaft en is de aanbesteding voor een nieuw Learning Management Systeem (LMS) in gezamenlijkheid voorbereid en gepubliceerd. Eveneens is de productstructuur ontwikkeld, waarmee uniformiteit in de vastlegging van ons onderwijsaanbod wordt geborgd.

Naast de resultaten van het programma Adios is er een nieuwe contract- en leveranciersmanagementsysteem geïmplementeerd. En er is een geheel vernieuwde *provisioning*-keten uitgerold, waarmee hogeschoolaccounts voor studenten en medewerkers nu eenvoudiger, sneller en conform de laatste interne richtlijnen verstrekt worden.

De hogeschool nam ook dit jaar deel aan het landelijk project voor de ontwikkeling van een *Digital Competence Centre* voor praktijkgericht onderzoek. Het netwerk leverde met name *best practices* op op het gebied van FAIR en OPEN data. Eveneens is de applicatie Qualtrics aangeschaft en is er een pilot gestart met Research Drive en Research Cloud, waarmee onderzoekers gemakkelijk kunnen worden voorzien van een digitale onderzoeksomgeving.

Digitale infrastructuur

Er is in het afgelopen jaar op een aantal punten geïnvesteerd in de digitale infrastructuur. Zo is onze campus geheel voorzien van ruim vierhonderd nieuwe toegangspunten met ondersteuning van WiFi 6-technologie. Deze technologie biedt ons aanzienlijke voordelen, waaronder hogere snelheden, grotere capaciteit en betere prestaties in drukke omgevingen. In het najaar zijn alle laptops van medewerkers omgewisseld voor *Intune managed* laptops. Microsoft Intune is een moderne beheermethodiek die alle werkplekken aanzienlijk zal verbeteren, met name op het gebied van beveiliging, beheer op afstand en adequate(re) probleemoplossing.

Informatiebeveiliging

In 2023 hebben we ons routeplan voor informatiebeveiliging verder uitgevoerd en geïmplementeerd. Met dit routeplan willen we voldoen aan de afspraken die door de Vereniging Hogescholen zijn gemaakt met het ministerie van OCW om het informatiebeveiligingsniveau binnen het hoger onderwijs verder te verhogen.

Op ons nieuwe draadloze netwerk zijn alle WiFi-verbindingen voorzien van nieuwe versleuteling middels WPA3. Hiermee is ons draadloze netwerkverkeer voorzien van een betere beveiliging. Om onze beveiliging op de proef te stellen, voerden we in 2023 een uitgebreide pentest uit. De resultaten helpen ons om (continue) verbeteringen uit te voeren. Ook voerden we in november per mail voor het eerst een phishingtest uit.

In de laatste maanden van het jaar is er een externe audit uitgevoerd. Met deze audit is vast te stellen wat het volwassenheidsniveau op het gebied van informatieveiligheid is, wat de grootste risico's op het gebied van informatiebeveiliging zijn en welke verbeteringen aangebracht moeten worden om de volwassenheid te vergroten en de risico's te reduceren. De resultaten hiervan worden begin 2024 verwacht.

Eind 2023 hebben we de uitrol van Multi Factor Authenticatie (MFA) voor studenten afgerond. Met deze mijlpaal loggen alle medewerkers (sinds 2021) en studenten verplicht in middels dubbele authenticatie. Ook lanceerden we het digitale awareness-platform voor medewerkers, waar onder meer verschillende e-learning's, kennisclips en zelftests zijn opgenomen om het kennisniveau te verhogen. Het platform komt naast de interne website over 'veilig online werken'.

Privacy en bescherming persoonsgegevens

In het jaar 2023 lag de focus op het opzetten van een doorlopende awareness-module voor alle medewerkers, het optimaliseren van het privacy binnen het onderzoeksproces en toetsen van risicovolle verwerkingen door middel van een Data Protection Impact Assessment. Bij deze werkzaamheden is veelvuldig afstemming gezocht binnen de hogeschool, maar ook met privacy-experts uit het hoger onderwijs.

In het kader van de Algemene Verordening Gegevensbescherming houdt de hogeschool een aantal registers bij. De volgende zaken zijn in 2023 geregistreerd:

- Er zijn vier datalekken gemeld aan de Autoriteit Persoonsgegevens. Bij twee datalekken zijn tevens de betrokkenen hierover geïnformeerd;
- Er zijn 35 gegronde incidenten geregistreerd;
- Er zijn geen verzoeken ontvangen met betrekking tot de uitoefening van de rechten van betrokkenen;
- Er is één klacht ontvangen met betrekking tot het verwerken van persoonsgegevens.

11.

Financieel verslag



Toelichting op het resultaat 2023

Staat van baten en lasten 2023 en de vergelijkende cijfers over 2022:

(Bedragen x € 1.000)

	2023	Begroting 2023	2022
3 Baten			
3.1 Rijksbijdragen OCW	113.364	108.972	110.990
3.2 Ov. overheidsbijdragen en -subsidies	1.573	1.520	1.587
3.3 College-, cursus-, les-, examengelden	23.235	22.463	15.801
3.4 Baten werk in opdracht van derden	7.988	6.482	7.144
3.5 Overige baten	3.014	3.038	2.974
Totaal baten	149.174	142.475	138.495
4 Lasten			
4.1 Personeelslasten	117.057	115.076	105.078
4.2 Afschrijvingen	5.867	5.977	4.139
4.3 Huisvestingslasten	7.351	6.695	6.410
4.4 Overige lasten	16.750	14.741	13.670
Totaal lasten	147.025	142.489	129.297
Saldo baten en lasten	2.149	-14	9.198
5 Financiële baten en lasten	-661	-816	332
Netto resultaat	1.488	-830	9.530
Rechtstreekse mutaties in het eigen vermogen	-	-	-
Totaal Resultaat	1.488	-830	9.530

Resultaat 2023

Het exploitatieresultaat over 2023 kwam uit op €1,5miljoen, €2,3miljoen hoger dan begroting 2023. In de loop van het jaar zijn hogere rijksbijdragen van OCW ontvangen ter compensatie van prijs- en loonstijgingen, maar deze hebben zich niet volledig vertaald in zichtbare loonkostenstijgingen omdat het gemiddeld aantal fte's 30 fte's onder de begroting is gebleven. In het resultaat opgenomen zijn onder meer een voorziening van €1,7 mln. voor verlieslatende contracten gerelateerd aan het leegstaande kantoorgebouw Carrefour, de afwikkeling van de renteswap ad €1,5 mln., lagere rentelasten als gevolg van aflossing van een hypothecaire lening, hogere rentebaten liquide middelen, alsmede een verhoging van de voorziening langdurig zieken (€ 0,7 mln.). De door de overheid verstrekte rijksbijdrage ter stimulatie voor extra inzet om de gevolgen van corona voor het onderwijs te verlagen, heeft in 2023 geleid tot uitbreiding formatie bovenop reguliere taken. De inzet die de hogeschool in 2023 heeft gedaan om de nadelen van corona te verlagen (zie ook de aparte coronaparagraaf) is gefinancierd vanuit de middelen Nationaal Programma Onderwijs (NPO) vanuit OCW.

De nadelen van corona zullen nog jarenlang een effect hebben op de studievertraging en het welzijn van studenten. Hogeschool Leiden zal de komende jaren blijven investeren om gevolgen van corona te ondervangen.

Resultaat 2023 versus begroting 2023

Baten

De baten zijn €6,7 mln. hoger dan begroot door met name verhoging van de rijksbijdrage in de loop van 2023.

De totale rijksbijdragen van OCW zijn €4,4 mln. hoger dan begroot. Deze stijging is hoger dan verwacht en wordt veroorzaakt door de landelijke stijging van het macrokader, loon- en prijscompensatie en de extra middelen vanuit het Bestuursakkoord 2023.

De college-, cursus- en les gelden zijn over 2023 €0,8 mln. hoger gerealiseerd dan begroot. De realisatie totaal studentinschrijvingen 2023 is in lijn met de prognose, maar de eerstejaars studenteninschrijvingen zijn lager dan prognose met het gevolg dat de correctie halvering collegegelden te hoog was opgenomen. De overige baten in de exploitatie – overige overheidsbijdragen en -subsidies, baten werk in opdracht van derden en overige – zijn per saldo €1,5 mln. hoger dan de begroting 2023 door extra inspanningen faculteiten inzake contract-onderwijs en detachering.

Lasten

De totale lasten zijn €4,5 mln. hoger dan begroot. De totale personele lasten, bestaande uit loonkosten, personeel niet in loondienst en overige personeelslasten, zijn €2,0 mln. hoger dan de begroting. Dit verschil wordt vooral veroorzaakt door:

- De loonkosten zijn €1,3 mln. hoger dan begroot, Dit bestaat uit hogere gemiddelde loonkosten ad €3,9 mln. als gevolg van cao-stijgingen plus eenmalige uitkering en de gemiddeld lagere personeelsformatie ad €-2,6 mln.;
- Per saldo een stijging van de personele voorzieningen (€1,2 mln.), met name vanwege een stijging voorziening langdurig zieken ad €0,7 mln.
- De realisatie externe inhuur 2022 is €0,3 mln. lager dan begroot over 2023. Dit is vergelijkbaar met voorgaande jaren en is het gevolg van krapte in aanbod.
- Lagere realisatie kosten van professionalisering (€0,5 mln.). De verwachting is dat in 2024 realisatie professionalisering conform begroting zal worden gerealiseerd.

De afschrijvingen zijn €0,1 mln. lager dan de begroting. Dit is het gevolg van vertraging van de investeringen. De huisvestingskosten zijn €0,7 mln. hoger dan begroot door overschrijding schoonmaakkosten, servicekosten huur ruimten en energiekosten met €360.000 en kosten verzekeringen van €207.000. De overige posten binnen de huisvestingslasten geven per saldo onderschrijdingen. Overige instellingslasten zijn €2,0 mln. hoger dan begroot over 2023. Dit is vooral het gevolg van de vorming van een voorziening inzake verlieslatende contracten in verband met de leegstand van het kantoorpand Carrefour ad €1,7 mln.

De financiële baten en lasten zijn in lijn met de begroting. Echter, in deze betreffende post is verwerkt de kosten afwikkeling renteswap ad €1,5 mln. alsmede niet begrote rente baten door stijging vergoeding op schatkistbankbieren ad €1,4 mln., daling hypotheekrente €0,2 mln. door een aflossing op de hypotheek en een correctie van de contante waarde berekening personeelsvoorzieningen ad €0,3 mln.

Resultaat 2023 versus resultaat 2022

Het resultaat 2023 is €8,0 mln. lager dan 2022. Het lagere exploitatieresultaat is het gevolg van grotere stijging van de lasten t.o.v. de ontvangen baten. Dit betreft met name het gevolg voorziening inzake verlieslatende contracten in verband met de leegstand van het kantoorpand Carrefour ad €1,7 mln., stijging huisvestingslasten en begrote hogere afschrijvingskosten door in gebruik nemen nieuwbouw.

De hogere rijksbijdrage ten opzichte van 2022 ad €2,4 mln. wordt veroorzaakt door een toename van het aantal bekostigde studenten (1,8%) met een effect op de rijksbijdrage van €1,6 mln. en een stijging van de bekostiging, als gevolg van in 2023 afgesloten cao en prijsstijging, ad €4,2 mln. De toename bestuursakkoordmiddelen 2022 en anderzijds de lagere beschikbare NPO-middelen hebben per saldo een negatief effect op de Rijksbijdrage OCW van €3,8 mln. De hogere realisatie collegegelden in 2023 is het gevolg van beëindiging halvering collegegeld in verlengde van de ontvangen Corona-middelen.

De stijging van de lasten 2023 ten opzichte van 2022 betreft met name een toename van de personeelskosten ad €12,0 mln. Dit is onderverdeeld in:

- Een stijging loonkosten van gemiddeld 10,0% naar aanleiding van de in 2023 afgesloten cao per 1 juli 2023 ad €4,8 mln. en de hieraan gekoppelde werkgeverslasten ad €1,3 mln.
- Een stijging van de gemiddelde formatie met 38 fte (van 1.106 fte, 2022 naar 1.144 fte, 2023) ad €3,4 mln., mede door inzet NPO.
- Een stijging van inhuur derden ad €1,3 mln.
- Een stijging van personeelsvoorzieningen met €1,2 mln.
- Hogere afschrijvingskosten van €1,7 mln. door het in gebruik nemen van de nieuwbouw.

De hogere huisvestingslasten t.o.v. 2022 worden met name veroorzaakt door hogere energiekosten €0,5 mln., stijgingen huur externe ruimten en stijging van alle overige posten in verband met in gebruik nemen nieuwbouw. De overige lasten zijn hoger dan in 2022, met name als gevolg van de getroffen voorziening voor leegstand van het kantoorpand Carrefour ad € 1,7 mln.

Balanstotaal

De totale balanswaarde is in 2022 per saldo €9,6 mln. afgenomen. Oorzaak betreft voornamelijk de aflossing van een hypothecaire lening ad €12,4 mln. Voor een verdere toelichting van de verschillende posten van de balans verwijzen we naar de jaarrekening. (zie pagina 81)

Kasstroomoverzicht over 2023 en vergelijkende cijfers 2022

(x € 1.000)	2023	2022
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	8.718	21.954
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-6.974	-19.590
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-13.420	-1.260
Mutatie geldmiddelen	11.676	1.104

De liquide middelen zijn in 2023 met €11,7 mln. afgenomen, waarmee het eindsaldo €41,7 mln. is. De daling betreft het netto effect van het positieve exploitatieresultaat 2023 en de aflossing van een hypotheek.

Kengetallen vermogenspositie

	2023	2022	2021
Solvabiliteit I (eigen vermogen/totaal vermogen)	57%	52%	50%
Solvabiliteit II (eigen vermogen + voorzieningen)/ totaal vermogen)	64%	56%	54%
Liquiditeit (vlottende activa/kort vreemd vermogen)	1,41	1,65	1,97
Weerstandsvermogen (EV/totale baten)	0,48	0,51	0,48
Signaleringswaarde mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen (x €1.000)	82.803	79.900	69.212
Het publieke eigen vermogen is lager dan de signaleringswaarde, de verschillen per jaar bedragen (x €1.000) als volgt:	-13.474	-11.683	-10.685

De financiële positie van Hogeschool Leiden is solide en de liquiditeitspositie is ruim voldoende ten behoeve van de geplande investeringen en bedrijfsvoering. We beoordelen de solvabiliteit op basis van de hierboven gegeven verhoudingen conform de wensen van het ministerie en de banken. De gehanteerde streefwaarde voor de solvabiliteit conform het treasurystatuut bedraagt 35-45%. De minimale solvabiliteit wordt in het treasurystatuut gesteld op 30%. De signaleringsgrens zoals gehanteerd door OC&W is eveneens 30%. De solvabiliteit II in 2023 staat op 64% en voldoet daarmee aan de gestelde normen. De liquiditeit is gedaald in 2023 ten opzichte van 2022 ondanks het positieve resultaat. Dat is het gevolg van de vrijwillige vervroegde aflossing van één van de hypothecaire leningen, wat een eenmalig drukkend effect op de liquiditeitspositie heeft gehad. Voor de komende jaren wordt een liquiditeitspositie verwacht die zich stabiel boven de € 30 mln. zal bevinden (per jaareinde).

Publiek eigen vermogen en signaleringswaarde

Om de ontwikkeling van de reserves te kunnen beoordelen is een rekenmethode ontwikkeld waarmee we de signaalwaarde van het publieke deel van het eigen vermogen kunnen afleiden. Het verschil tussen deze signaalwaarde en de daadwerkelijke publieke fractie bepaalt of er mogelijk sprake is van publiek aandeelhouderschap. Voor Hogeschool Leiden geldt een signaleringswaarde per 31 december 2023 van €82,8 mln. Ons publiek eigen vermogen eind 2023 bedraagt € 69,3 mln. en is daarmee met €13,4 mln. ruim onder de signaleringswaarde. Bij een negatieve signaleringswaarde is geen sprake van bovenmatig eigen publiek vermogen waardoor een verdere toelichting niet noodzakelijk is.

Planning & Control- en kwaliteitszorgcyclus

Zoals eerder in dit jaarverslag vermeld, is ons instellingsplan geconcretiseerd in een twee-jarige werkagenda. De diensten en faculteiten operationaliseren de werkagenda in een eigen plan. Op faculteits- en dienstniveau zijn deze plannen aangevuld met een meerjarig plan voor de besteding van de oplopende studievoorschotmiddelen voor de periode 2023-2024. De rapportage en verantwoording hierover is geborgd in de centrale P&C- en kwaliteitszorgcyclus. De kwaliteitszorgcyclus is geïntegreerd in de centrale P&C-cyclus, om zo integraal zicht te hebben en te sturen op de prestaties van de hogeschool en de kwaliteit van het onderwijs en ondersteunende processen.

Het jaarlijkse plannings- en budgetteringsproces begint met een kaderbrief, waarin conform het instellingsplan het beleids- en financiële kader voor het komende jaar worden geïmplementeerd en vastgelegd. De begroting van het College wordt ontwikkeld in overeenstemming met het vastgestelde beleid. Elke faculteit en dienst zal per proef voortgangsgesprekken voeren met het Bestuurscomité.

Te leveren producten en uit te voeren activiteiten worden in de jaarkalender opgenomen in het kader van de Plan-Do-Check-Act (PDCA) en P&C-cycli.

IT-governance

In 2023 is besloten de uitvoering van de IT-governance structuur te veranderen. Tijdens het opstellen van de (vernieuwde) sturingsfilosofie is ook de huidige en toekomstige positie van het i-beraad besproken. Vanuit deze besprekingen is besloten het i-beraad als apart gremium op te heffen. IT is een wezenlijk onderdeel van de gehele organisatie en zodoende zijn de strategische digitaliseringsvraagstukken naar de reguliere CDO-vergadercyclus verhuisd. De (tactische) regiegroepen blijven bestaan. Het IT-projectenportfolio valt daarmee onder de verantwoordelijkheid van dienst IVT. Tegelijkertijd is vanuit de strategische agenda het programma Digitalisering gestart, waar vanuit de belangrijkste digitale verandering worden gestuurd.

Het i-beraad heeft in 2023 twee keer vergaderd. In de overleggen is, los van de toekomst van het i-beraad, inhoudelijk een aantal onderwerpen besproken, namelijk: de toekomst van het Learning Management Systeem (LMS), start van het awareness project rondom informatiebeveiliging en privacy en de afronding van de vernieuwde provisioningketen.

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, belenen en derivaten, OCW 2016', 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.

Hogeschool Leiden heeft voor de treasuryfunctie een separate P&C-cyclus ingericht. In de formele treasurycommissie is aandacht voor de verschillende specifieke treasury-onderwerpen die tevens, indien van belang, worden besproken in de auditcommissie. De verslagen van de treasurycommissie worden geagendeerd in de auditcommissie en de algemene vergadering van de raad van toezicht.

De belangrijkste treasury-activiteiten die in 2023 zijn gerealiseerd zijn:

- Het monitoren van de treasury-ontwikkelingen die van belang zijn voor de hogeschool;
- Vervroegde vrijwillige aflossing hypotheeklening en afwikkeling hieraan gekoppelde renteswap;
- Opstellen/bespreken en vaststellen van de liquiditeitsrapportages en de liquiditeitsprognose;
- Implementatie digitale incasso machtiging;
- Het omzetten van de processen uit de Financial Manual naar het procesbeheersysteem Mavim;
- Beoordelen van de vermogenspositie van de hogeschool.

De hogeschool heeft geen beleggingen.

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 onkostenvergoedingen. Het bestuur ontvangt maandelijks een onkostenvergoeding van €160 bij een fulltime aanstelling. Het totaalbedrag hiervan is opgenomen in onderstaande tabel onder '3. Representatie'.

Overzicht declaraties bestuurders verslagjaar 2023

x € 1	Voorzitter CvB	Lid CvB	Totaal
1. Reis- en verblijf binnenland	1.415	3.018	4.433
2. Reis- en verblijf buitenland	0	0	0
3. Representatie	1.920	1.920	3.840
4. Overige kosten	197	184	381
Totaal	3.532	5.122	8.654

Overzicht declaraties bestuurders verslagjaar 2022

x € 1	Voorzitter CvB	Lid CvB	Totaal
1. Reis- en verblijf binnenland	1.460	2.433	3.893
2. Reis- en verblijf buitenland	0	0	0
3. Representatie	1.920	1.920	3.840
4. Overige kosten	554	171	725
Totaal	3.934	4.524	8.458

Publiek en private activiteiten

De financiële administratie van de hogeschool is zo gestructureerd dat publieke en private geldstromen duidelijk gescheiden zijn. Het opbouwen van het eigen vermogen voor verschillende geldstromen is transparant, waardoor aan de verantwoordingsverplichtingen van het ministerie van OCW wordt voldaan.

De private activiteiten van de hogeschool zijn contractactiviteiten (volledig private activiteiten), waarbij individuele vakken uit een onderwijsprogramma los kunnen worden gevolgd als bijscholing of als onderdeel van een programma voor Leven Lang Ontwikkelen. Hogeschool Leiden kiest ervoor om mede via deze private activiteiten relaties op te bouwen met belanghebbenden in de regio om onderzoek en regulier onderwijs te ondersteunen. De bestemmingsreserve voor private contractuele activiteiten is in 2023 gestegen met €739.000.

Branchecode Goed Bestuur

Hogeschool Leiden volgt de branchecode Goed Bestuur van de Vereniging Hogescholen. Deze code is gericht op het creëren van transparantie in het bestuur en het interne toezicht, en wordt integraal toegepast.

De Vereniging Hogescholen heeft in februari 2006 de 'Branchecode Governance' vastgesteld. In oktober 2013 heeft de Vereniging Hogescholen een herziene versie van de code vastgesteld, die nu bekendstaat als de 'Branchecode Goed Bestuur Hogescholen'. In november 2019 heeft een update plaatsgevonden.

Toelichting conform Notitie Helderheid

In de notitie 'Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs', uitgebracht door het ministerie van OCW, zijn bepaalde thema's uiteengezet. Deze thema's zijn bedoeld om duidelijkheid te verschaffen over de interpretatie en toepassing van de bestaande bekostigingsregels. Over vier thema's dient in het jaarverslag te worden gerapporteerd

Hogeschool Leiden hanteert een duidelijke scheiding tussen publieke en private activiteiten, en de bijbehorende geldstromen. Met ingang van verslagjaar 2023 is thema 2 uit de notitie Helderheid vervangen door de Beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten. Hogeschool Leiden voldoet aan de vereisten van de 'Notitie Helderheid' en de beleidsregel op de volgende manieren:

Uitbesteden

Hogeschool Leiden heeft op geen enkele wijze delen van onderwijsprogramma's uitbesteed.

Bekostigen van buitenlandse studenten

De hogeschool bekostigt geen buitenlandse studenten en er worden door studenten structureel geen (delen van de) reguliere onderwijsprogramma's in het buitenland gevolgd.

Bekostiging van maatwerktrajecten

Indien het op maat snijden van een bestaande opleiding voor een gedeelte wordt betaald door een derde – een externe organisatie of bedrijf – is er sprake van een maatwerktraject. Dit is onder diverse voorwaarden toegestaan. Er zijn in 2023 op de hogeschool binnen het bekostigd onderwijs geen maatwerktrajecten geweest. Er zijn geen gelden onttrokken uit de rijksbijdrage om onrechtmatige maatwerktrajecten te financieren.

Toelichting beleidsregel publiek-privaat

Voor de verantwoording van de investering van publieke middelen in private activiteiten wordt voor het jaar 2023 uitgegaan van de beleidsregel 'Investeren met publieke middelen in private activiteiten' van 15 april 2021. Met ingang van verslagjaar 2023 rapporteert Hogeschool Leiden over haar private activiteiten in lijn met deze beleidsregel. De beleidsregel komt in plaats van de verantwoording op thema 2 uit de Notitie Helderheid. Conform de beleidsregel publiceert iedere hoger onderwijs instelling een overzicht van de private activiteiten die (deels) met publieke middelen zijn gefinancierd.

Onder private activiteiten worden volgens de Beleidsregel verstaan 'alle activiteiten die mede onder verantwoordelijkheid van het bevoegd gezag van een bekostigde onderwijsinstelling worden uitgevoerd, voor zover deze activiteiten op meer zijn gericht dan alleen de uitvoering van de bekostigde wettelijke taak van de instelling'.

Hogeschool Leiden heeft in kaart gebracht welke private activiteiten plaatsvinden en als zodanig als private activiteiten worden verantwoord. Dit betreft met name de volgende activiteiten:

- Contractonderwijs;
- Zij-instroom lerarenopleidingen;
- Contractonderzoek;
- Overige baten uit werk voor derden;
- Detachering medewerkers naar commerciële organisaties.

Beoordeeld is of de private activiteiten 2023 (deels) met publieke middelen zijn gefinancierd. Uit deze analyse is gebleken dat alle activiteiten met een privaat oormerk in 2023 administratief zijn verantwoord bij de faculteiten als privaat. De private activiteiten kennen een positief resultaat en dit vloeit via de resultaatbestemming in de jaarrekening toe naar de private bestemmingsreserve. Hogeschool Leiden heeft dan ook per saldo geen publieke middelen geïnvesteerd in private activiteiten.

De organisatie van Stichting Hogeschool Leiden is opgenomen in één juridische entiteit (stichting), alle activiteiten van de instelling worden binnen de stichting uitgevoerd onder gezag van het college van bestuur van de Stichting. Strategisch en operationeel heeft Hogeschool Leiden de keuze gemaakt dat alle private activiteiten direct gekoppeld zijn aan een faculteit. Doelstelling daarvan is om de private activiteiten daarmee zo goed mogelijk te laten aansluiten bij de beroepspraktijk, vastgestelde onderwijscurricula, het onderzoeksbeleid en de strategische ambities van Hogeschool Leiden zoals opgenomen in het Instellingsplan 2023-2028. De faculteiten zijn bevoegd voor het ontwikkelen, aanbieden en uitvoeren van private activiteiten passend bij bovengenoemde doelstelling, rekening houdend met de van toepassing zijnde mandaatregeling. Het investeren vanuit de private bestemmingsreserve in nieuwe activiteiten wordt vooraf door het CvB geaccordeerd.

De private activiteiten worden overwegend uitgevoerd door medewerkers van de instelling. Alle activiteiten worden administratief zo gestructureerd dat inkomende publieke- en private geldstromen duidelijk gescheiden zijn. Dit gebeurt door middel van het coderen per eenheid en kostenplaats in de administratie en het gebruik van specifieke bankrekeningnummers voor publieke- en private activiteiten. Voor de toerekening van kosten van de centrale overhead van de hogeschool en de decentrale overhead per faculteit wordt verwezen naar de passage verderop over integrale kostprijsmethodiek.

Hierna zijn private activiteiten nader toegelicht conform bovenstaande groepen van activiteiten.

Contractonderwijs:

In 2023 heeft Hogeschool Leiden €3,1 mln. baten gerealiseerd door het aanbieden van contractonderwijs. Hogeschool Leiden biedt cursussen en trainingen aan gericht op nascholing van de beroepspraktijk. Dit betreft veelal kortdurende trajecten voor bedrijven of op basis van individuele inschrijvingen en draagt bij aan regionale samenwerkingen en het verstevigen van deskundigheid van onze docenten. De tariefstelling is op basis van prijslijsten voor bestaande trajecten of op basis van een offerte voor specifieke trajecten. Voor de toegepaste tariefstelling wordt verwezen naar de passage verderop over integrale kostprijs. Ook de zij-instroom lerarenopleidingen betreft contractonderwijs. Deze specifieke activiteit wordt hieronder nader toegelicht.

Zij-instroom lerarenopleidingen:

De zij-instroom lerarenopleidingen heeft een nominale studieduur van twee jaar. De tariefstelling van de zij-instroom lerarenopleidingen is voor de nominale studieduur van twee jaar vastgesteld. Aanvullend op het tweejarig tarief voor de zij-instroom lerarenopleidingen worden de kosten voor het geschiktheidsonderzoek in rekening gebracht. De totale baten in 2023 vanuit de zij-instroom lerarenopleidingen is €1,4 mln., dit maakt onderdeel uit van de hierboven genoemde baten voor contractonderwijs ad € 3,1 mln. Hoewel de zij-instroom lerarenopleidingen conform de beleidsregel als private activiteit is aangemerkt in de verantwoording, is Hogeschool Leiden van mening dat deze zij-instroom lerarenopleidingen gezien moet worden als een publieke activiteit. De zij-instroom lerarenopleidingen wordt indirect via de participerende scholen volledig door het Ministerie OCW gefinancierd. Tevens is

Hogeschool Leiden van mening dat de zij-instroom lerarenopleidingen gezien kan worden als een activiteit die gerelateerd is aan de taken die vanuit de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) zijn gedefinieerd als publieke taken.

Contractonderzoek:

Onder contractonderzoek zijn subsidieprojecten verantwoord die veelal van de overheid of daaraan gerelateerde entiteiten worden ontvangen. Denk hierbij aan NWO, SIA/Raak, ministeries, internationale projecten en Erasmusbeurzen. Door middel van onderzoek levert Hogeschool Leiden een bijdrage aan de samenleving van nu en van de toekomst. Hogeschool Leiden is daarmee een waardevolle partner voor de beroepspraktijk in het aanpakken van complexe maatschappelijke vraagstukken en draagt daarnaast bij in het doorontwikkelen van ons onderwijs.

De gerealiseerde baten vanuit contractonderzoek in 2023 is €3,7 mln. en is gebruikt voor onderzoeksprojecten ten behoeve van publieke organisaties; onderwijsinstellingen, gezondheidsinstellingen en gemeenten.

Overige baten uit werk voor derden:

In 2023 is € 1,0 mln. aan overige baten uit werk voor derden en €3,0 mln. aan overige baten gerealiseerd. Hieronder worden met name opbrengsten verantwoord in het kader van detachering van medewerkers, studentbijdragen ten behoeve van excursies, opbrengst minoren en pro rata BTW-teruggave van de Belastingdienst.

De gerealiseerde baten door detachering van medewerkers worden hieronder nader toegelicht.

Detachering medewerkers naar commerciële organisaties:

In 2023 zijn diverse medewerkers van Hogeschool Leiden gedetacheerd naar andere organisaties. Dit betreft voornamelijk detachering naar publiek gefinancierde instellingen. De totale baten van detacheringen naar private organisaties in 2023 is €191k. Het betreft hier detacheringen van medewerkers in de functie van (gast)onderzoeker, of het leveren van een bijdrage aan onderzoek gericht op de beroepspraktijk. Deze detacheringen zijn dan ook in lijn met de uitvoering van de bekostigde wettelijke taak van Hogeschool Leiden.

Hogeschool Leiden heeft eigen laboratorium- en onderzoeksfaciliteiten. Met het mbo-onderwijs in Leiden is er een jarenlange samenwerking voor het gemeenschappelijke gebruik van deze faciliteiten. Hiervoor zijn contractuele afspraken gemaakt over het delen van de kosten voor facilitair, apparatuur en medewerkers. Daarnaast zijn er gezamenlijke leerlijnen opgesteld ten behoeve van het aangeboden mbo-onderwijs op Hogeschool Leiden en de aansluiting hiervan op het hoger onderwijs. De baten uit hoofde van de in rekening gebrachte vergoeding voor het mede gebruik maken van de faciliteiten zijn verantwoord onder overige overheidsbijdragen en deze bedragen in 2023 ongeveer € 1,6 mln.

Integrale kostprijs

De beleidsregel schrijft voor dat tenminste de integrale kostprijs in rekening wordt gebracht. In 2023 heeft de hogeschool een methodiek integrale kostprijs opgesteld en aan de hand hiervan is de integrale kostprijs vastgesteld, die met ingang van 2024 wordt toegepast voor alle private activiteiten.

Hierbij is, vooruitlopend op de toetsing door Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO), rekening gehouden met de vastgestelde vereisten van RVO voor de integrale kostprijs. De basis voor de integrale kostprijsberekening is de huidige cao-hbo en vastgestelde begroting 2024 van Hogeschool Leiden. Hierbij wordt buiten beschouwing gelaten tijdelijke beschikbare middelen van significante omvang en gebudgetteerde kosten die uitsluitend van toepassing zijn voor het wettelijke bekostigd onderwijs. Tot slot wordt een vergoeding voor het gebruik van het publieke eigen vermogen (risico-opslag) in rekening gebracht.

In 2023 is voor de interne doorbelasting/toerekening van personele kosten aan private activiteiten de tariefstelling conform handleiding overheidstarieven toegepast, inclusief een opslag ter dekking van de overhead van de faculteit en de centrale overhead van (de diensten van) Hogeschool Leiden. Beoordeeld is of deze tariefstelling, zoals opgenomen in de handleiding overheidstarieven, passend is bij de definitie uit de beleidsregel. Het verschil tussen tariefstelling 2023 van Hogeschool Leiden op basis van de overheidstarieven en de vastgestelde integrale kostprijs Hogeschool Leiden 2024 is toe te wijzen aan de loon- en prijsontwikkeling 2023. Geconcludeerd kan worden dat de tariefstelling voor private activiteiten van Hogeschool Leiden in 2023 dan ook voldoet aan deze voorwaarde uit de beleidsregel.

Voor de zij-instroom geldt dat op basis van de vastgestelde integrale kostprijs 2024 is beoordeeld of het aantal beschikbare uren op basis van dit tweejarig tarief passend is bij het uitvoeren van het zij-instroom traject. Hieruit is gebleken dat dit voldoet.

Fiscaliteiten

De wet en regelgeving omtrent fiscaliteiten wijzigt met grote regelmaat. Zoals algemeen bekend is onderwijs een BTW vrijgestelde activiteit maar de hogeschool heeft ook een aantal aan omzet belasting onderhevige activiteiten zoals contractonderwijs, detachering, verhuur lockers etc. De hogeschool heeft hiervoor een BTW-handleiding opgesteld, volgt de wet en regelgeving en doet elk kwartaal BTW-aangiften.

Continuïteitsparagraaf

In de continuïteitsparagraaf worden de financiële gevolgen van het gevoerde en te voeren beleid, zoals de ontwikkeling in de exploitatie en de ontwikkeling van de vermogenspositie van de komende jaren gepresenteerd. De paragraaf wordt ingeleid door een toelichting op de belangrijkste financiële ontwikkelingen in relatie tot het meerjarenkader, gevolgd door de verwachte student- en formatieontwikkelingen en een meerjarenbegroting. De paragraaf wordt afgesloten met een risicorapportage.

De cijfers voor de begroting 2024, inclusief meerjarenbegroting 2024-2028 zijn conform de doelstellingen en voorgenomen investeringen. Hogeschool Leiden actualiseert jaarlijks drie keer de meerjarenbegroting, dit is een vast onderdeel van de P&C-cyclus. Op 18 december 2023 heeft de raad van toezicht de begroting 2024 inclusief meerjarenbegroting goedgekeurd. De begrote cijfers voor de jaren 2024 en verder zijn in deze continuïteitsparagraaf voorzien van een update op basis van de realisatie 2023 (zie ook onderstaande ontwikkelingen).

Belangrijke ontwikkelingen

Resultaatontwikkelingen

Hogeschool Leiden investeert de komende jaren uit haar eigen vermogen additionele middelen in de uitvoering van de strategische agenda en tevens in continuering van NPO gerelateerde activiteiten. Daarom verwacht Hogeschool Leiden verlieslatende begrotingen en resultaten in de jaren 2024-2026. De keuze hiervoor is gelegen in het feit dat Hogeschool Leiden de positieve resultaten van de afgelopen jaren wil herinvesteren.

De strategische agenda richt zich op toekomstbestendig onderwijs (zoals Leven Lang Ontwikkelen en het vormgeven van het Center van Learning and Teaching), de doorontwikkeling van praktijkgericht onderzoek, het vergroten van de zichtbaarheid van de hogeschool, digitalisering en professionalisering en leiderschapsontwikkeling.

Voortzetting van NPO gerelateerde activiteiten richt zich met name op de voor Hogeschool Leiden relevante thema's:

1. Soepele in- en doorstroom
2. Welzijn studenten en sociale binding aan de opleiding
3. Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages
4. Opleiden van leraren (specifiek voor lerarenopleidingen)

Hierover is meer informatie opgenomen in de Coronaparagraaf in hoofdstuk 6.

De prognose studenten inschrijvingen heeft tot schooljaar 2024-2025 een dalende lijn en zal naar verwachting vanaf schooljaar 2025-2026 stabiliseren. Hierdoor zal de ontvangen Rijksbijdrage, de komende jaren lager uitvallen. Om balans tussen baten en lasten te houden zal er de komende jaren op ingezet worden de huisvesting- en formatielasten met de mutatie studenteninschrijvingen (bekostiging) te laten meebewegen. In het geval van huisvesting is de huur van Le Carrefour niet meer in de meerjarenbegroting opgenomen, omdat hiervoor reeds een voorziening in de jaarrekening 2023 is opgenomen. De formatieve ontwikkeling is in beeld bij de eenheden, overschrijding begroting is alleen toegestaan als deze vooraf adequaat is gefinancierd.

Bestuursakkoordmiddelen (tekortsectoren en praktijkgericht onderzoek)

Op 14 juli 2022 is het bestuursakkoord 2022 gesloten, ter versterking van het hoger onderwijs en onderzoek. De ontvangen gelden vanuit het bestuursakkoord 2022 hebben betrekking op de tekortsectoren, praktijkgericht onderzoek, studentenwelzijn en sociale veiligheid. In totaal stelt het ministerie van OCW €30 mln. structureel beschikbaar voor de tekortsectoren. Voor praktijkgericht onderzoek wordt €50 mln. structureel beschikbaar gesteld en €35 mln. tijdelijk. Voor kansengelijkheid en studentenwelzijn wordt jaarlijks €15 mln. beschikbaar gesteld en voor sociale veiligheid en inclusie jaarlijks €4 mln. De tekortsectoren zijn gezondheidszorg, bètatechniek en onderwijs. Hiervoor ontvangt Hogeschool Leiden met ingang van 2023 €1,0 mln, waarbij in 2029 een evaluatie zal plaatsvinden en een eventuele herverdeling van de middelen. Hogeschool Leiden ontvangt ook een bijdrage om verder te investeren in praktijkgericht onderzoek om zo de rol als kennisinstelling te verstevigen en verder uit te bouwen (€2,1 mln.). Van de onderzoeksmiddelen is circa 60% structureel. Voor studentenwelzijn en sociale veiligheid heeft Hogeschool Leiden in 2023 totaal €317k ontvangen.

Bestuursakkoordmiddelen 2021 (Nationaal Programma Onderwijs)

Het kabinet lanceerde in het bestuursakkoord van 2021 het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) voor 2022 en 2023. Het doel van het programma was om de negatieve effecten van de coronacrisis voor leerlingen en studenten te beperken. Bijvoorbeeld door studenten en instellingen te compenseren en vertragingen in te lopen. In totaal betrof het Corona-envelop gedeelte van de NPO-middelen voor onze hogeschool €7,5 mln. voor 2022 en 2023

gezamenlijk, waarvan na 2023 nog ongeveer €0,4 mln. niet is gespendeerd. Dit restant wordt meegenomen naar 2024 en verder aangevuld vanuit het positieve resultaat van de hogeschool van de afgelopen jaren, zodat NPO gerelateerde initiatieven kunnen worden gecontinueerd. De hogeschool verwacht namelijk dat de gevolgen van corona ook in de komende jaren nog door zullen werken en is van plan het positieve resultaat van de afgelopen jaren hierop in te blijven zetten. De besteding van de NPO-middelen worden verantwoord in de coronaparagraaf in hoofdstuk 6.

Studievoorschotmiddelen en kwaliteitsafspraken

Ten behoeve van de uitvoering van de kwaliteitsafspraken zijn vanaf 2018 de studievoorschotmiddelen toegevoegd aan de profielvergoeding van de bekostigde hoger onderwijsinstellingen. De goedgekeurde plannen van de studievoorschotmiddelen gelden voor de periode 2019-2024. In de meerjarenraming wordt vanaf 2022 en volgende jaren een verdere stijging verwacht. In de rijksbijdrage wordt uitgegaan van voortzetting van de studievoorschotmiddelen na 2024.

De hoogte van de studievoorschotmiddelen is als volgt (macro en hogeschoolniveau):

(x € 1.000)	2022	2023	2024
Middelen hbo	325	362	388
Aandeel Hogeschool Leiden	2,40%	2,40%	2,40%
Middelen Hogeschool Leiden	7,9	8,8	10,0

* Gebaseerd op het marktaandeel van 2,4%

De voortgang van de kwaliteitsafspraken wordt in hoofdstuk 5 van het jaarverslag toegelicht.



Student- en formatieontwikkelingen

Het totaal aantal inschrijvingen (instroom plus her-inschrijvers) per 1 oktober 2023 is 12.096 (1 oktober 2022 12.439). Dit is een daling van 2,7% t.o.v. 2022. De licht dalende lijn studenten-inschrijvingen zet naar verwachting door tot 2027, waarna deze zich stabiliseert rond het niveau van het jaar 2019.

Na de piek van het aantal studenten in 2021 krimpt Hogeschool Leiden in 2023 voor het tweede achtereenvolgende jaar. Toch kent 2023 met ca. 3.500 nieuwe inschrijvingen weer een groei van de instroom ten opzichte van 2022. De verwachting is dat deze groei van de instroom tussen 2024-2028 stabiliseert rond de 3.600 en dat hierdoor nog twee jaar het aantal studenten licht daalt alvorens in 2026 te stabiliseren. Deze prognose is hiermee niet volledig in lijn met de dalende landelijke referentieraming van OCW uit 2023, wat te verklaren is door onder andere een correctie voor krimpregio's en faculteit specifieke ontwikkelingen zoals een hoger aantal voor numerus fixus of verwachte groei op basis van historische trends.

Student- en formatie ontwikkelingen:

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Aantal studenten, peildatum 1 oktober Ingeschreven studenten	12.096	11.987	11.891	11.857	11.865	11.868
Formatie (gemiddelde per jaar) Onderwijzend personeel (OP)	728,5	717,9	710,7	710,4	713,2	716,8
Onderwijs ondersteunend personeel (OOP)	365,9	389,2	381,0	374,6	374,9	360,7
Bestuur/Management	51,1	51,1	51,1	49,8	49,4	49,2
Totale formatie	1.145,5	1.158,3	1.142,9	1.134,8	1.137,5	1.126,7

In 2024 heeft de hogeschool middelen beschikbaar gesteld om de leerachterstanden door Corona te verkleinen. Door het wegvallen van deze financiering daalt de begrote formatie in 2024 ten opzichte van de begrote formatie in 2023. Ten opzichte van de stand ultimo 2023 wordt een lichte toename verwacht, vanwege het invullen van openstaande vacatures. Vanaf 2025 en verder volgt de formatie de mutaties van studenteninschrijvingen en hieruit voortvloeiende beschikbare middelen. In de voorgaande jaren tot en met 2023 is een formatiegroei gerealiseerd van het onderwijzend personeel (OP). Hierdoor is o.a. het aantal contact- en begeleidingsuren toegenomen.

Staat van baten en lasten

Baten en lasten overzicht (x € 1.000)	2023	2024	2025	2026	2027	2028
BATEN						
Rijksbijdragen OCW	113.364	111.384	102.334	101.262	100.429	99.036
Overige overheidsbijdragen en subsidies	1.573	2.233	1.200	1.200	1.200	1.200
College-, cursus-, les en examengelden	23.235	23.786	26.301	26.406	26.362	26.376
Baten werk in opdracht van derden	7.988	6.036	8.355	8.773	9.212	9.582
Overige baten	3.014	2.862	3.173	3.154	3.245	3.256
Totaal baten	149.174	146.300	141.363	140.796	140.448	139.451
LASTEN						
Personeelslasten	117.057	122.370	117.114	115.018	112.588	111.134
Afschrijvingen	5.867	5.890	5.981	5.928	5.924	6.299
Huisvestingslasten	7.351	7.382	7.278	7.322	7.366	7.412
Overige lasten	16.751	13.995	14.330	14.376	14.424	14.464
Totaal lasten	147.025	149.636	144.704	142.643	140.302	139.310
Saldo baten en lasten	2.149	-3.335	-3.341	-1.847	147	141
Financiële baten en lasten (saldo)	-660	-165	-159	-153	-147	-141
Totaal resultaat	1.488	-3.500	-3.500	-2.000	0	0

Rijksbijdragen

In 2023 is de rijksbijdrage per saldo gestegen t.o.v. 2022. Deze mutatie is het gevolg van stijging door de loon- en prijscompensatie, door toevoeging van de studievoorschotmiddelen en extra middelen vanuit het Bestuursakkoord 2022. Anderzijds heeft de hogeschool te maken met een daling van het aantal studenten.

Door een verwachte daling van het aantal studenten in toekomstige jaren zal de rijksbijdrage in de komende jaren dalen. De daling is echter beperkt door de extra (bestuursakkoord) middelen.

Collegegelden

De toe- en afname van het aantal studenten bepalen de jaarlijkse collegegelden. Vanaf 2024 zullen de collegegelden verder stijgen als gevolg van het eindigen van het verlaagd wettelijk collegegeld voor alle eerstejaars studenten aan het hoger onderwijs en tweedejaars studenten van de lerarenopleiding. Voor de tweedejaars studenten geldt dat wanneer zij ingeschreven stonden per 1 februari 2023 of 1 september 2023 zij nog aanspraak houden op twee jaar halvering collegegeld waardoor dit stopt per 1 september 2025.

Baten werk in opdracht van derden

Baten werk in opdracht van derden betreft vooral baten uit contractonderwijs en contract-onderzoek. In kalenderjaar 2023 is het nieuwe onderzoeksbeleid 2023-2028 vastgesteld. Hierin is onderzoek, naast onderwijs, nadrukkelijker als tweede kerntaak gepositioneerd. Het onderzoeksbeleid is er mede op gericht de subsidie-inkomsten en de derde geldstroom

te laten toenemen. De effecten van dit nieuwe beleid zijn in de meerjarenbegroting verwerkt. Daarnaast is de verwachting dat groei van de activiteiten ten aanzien van Leven Lang Ontwikkelen (LLO) en flexibilisering van het onderwijs zal leiden tot additionele baten contract-onderwijs.

Overige baten

De overige baten betreffen vooral detachering personeel, omzet minors & bijdragen (niet subsidies) en worden in de komende jaren stabiel ingeschat.

Saldo baten en lasten uit de financiële bedrijfsvoering

De financiële baten en lasten in de meerjarenbegroting zijn gerelateerd aan de verschuldigde rente over de bestaande hypotheek voor de nieuwbouw.

Personeelskosten

De personeelslasten hebben een causaal verband met de dalende studenteninschrijvingen en het ophouden van de (financiële) steun om de leerachterstanden als gevolg van COVID-19 pandemie te ondervangen. De overheidsimpuls om leerachterstanden ongedaan te maken is halverwege 2023 gestopt. De pandemie heeft ook gezorgd voor vertraging in doorloop van onderwijs en de formatie komt naar verwachting weer op het niveau van voor de pandemie. De toenemende uitstroom van studenteninschrijvingen is voelbaar en maakt een daling van de OP-formatie onontbeerlijk. Tegelijkertijd speelt de toename van middelen ter realisatie van de kwaliteitsafspraken, het bestuursakkoord 2022 en het verbeteren van de functiemix van docenten (hogere inschaling). In het kader van professionalisering van de medewerkers besteedt de hogeschool volgens interne afspraken minimaal 3% van de loonkosten aan deskundigheidsbevordering. Voor de volledigheid melden wij dat in de personeelslasten ook inhuur derden is verdisconteerd, in de meerjarenbegroting dalen deze kosten sterker dan de reguliere loonkosten.

Huisvesting

De afschrijvingskosten zijn in 2023 door het in gebruik nemen van de nieuwbouw begin 2023 gestegen maar zullen vanaf 2024 stabiel blijven. Onderstaande tabel betreft huisvestingskosten, inclusief afschrijving als percentage van de totale lasten.

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
huisvestingskosten, incl afschrijvingen in %	8,9%	8,9%	9,2%	9,3%	9,5%	9,8%

Afschrijvingen

De hogeschool heeft nieuwbouw in gebruik genomen op 9 januari 2023. De uitbreiding betreft 9.600 m² met een projectsom van €35,2 mln. en gerealiseerd voor een investering van €31,5 mln. Dit is gefinancierd met een hypotheeklening van €15 mln. en voor het resterende gedeelte vanuit de eigen middelen. Deze geplande uitgaven zijn binnen de gestelde investering- en exploitatiekaders uitgevoerd.

Daarnaast blijft de hogeschool investeren in verbetering campus. Het reguliere niveau van de investeringen is, exclusief incidentele investeringen, €4,2 mln. (€2,1 mln. in het gebouw en €2,1 mln. in inventaris en apparatuur). In de jaren 2024 en 2025 is een extra investering ad €1,8 mln. per jaar opgenomen, voor een ondergrondse fietsenstalling ter verbetering van de totale infrastructuur van de campus.

De totale huisvestingskosten, exclusief afschrijvingen, zijn in de afgelopen jaren gestegen en zullen verder stijgen door de nieuwbouwactiviteiten (verbetering infrastructuur campus) en door sterke stijging energiekosten. Met de nieuwbouw is elders diverse huur minder nodig is en is vanaf de begroting 2024 "Le Carrefour" niet meer in de lasten opgenomen. Het percentage huisvestingskosten (inclusief afschrijvingen) van de totale kosten, stijgt in de komende jaren als gevolg van stijgende energiekosten en door de daling van studenten-inschrijvingen met bijbehorende mutatie van de formatie.

Balans: Activa (Bezittingen) en Passiva (Vermogensstructuur)

BALANS per 31 december (x € 1.000)	2023	2024	2025	2026	2027	2028
ACTIVA						
Vaste activa						
Materiële vaste activa	78.743	78.853	78.872	77.144	75.421	73.321
Financiële vaste activa	380	380	380	380	380	380
Totaal vaste activa	79.123	79.233	79.252	77.524	75.801	73.701
Vlottende activa						
Vorderingen	4.164	3.364	3.514	3.521	3.518	3.519
Liquide middelen	41.740	39.250	32.713	32.597	32.123	34.610
Totaal vlottende activa	45.904	42.614	36.227	36.118	35.641	38.129
Totaal activa	125.027	121.847	115.479	113.642	111.442	111.830
PASSIVA						
Eigen Vermogen						
Algemene reserve	69.329	66.658	62.943	60.716	60.479	60.229
Bestemmingsreserve privaat	2.371	1.542	1.758	1.984	2.222	2.472
Totaal Eigen Vermogen	71.700	68.200	64.701	62.700	62.701	62.701
Voorzieningen	7.586	4.652	4.652	4.652	4.652	4.652
Langlopende schulden	13.000	12.500	12.000	11.500	11.000	10.500
Kortlopende schulden	32.741	36.495	34.126	34.790	33.089	33.977
Totaal voorzieningen en schulden	53.327	53.647	50.778	50.942	48.741	49.129
Totaal passiva	125.027	121.847	115.479	113.642	111.442	111.830
Solvabiliteit (EV/TV)	57%	56%	56%	55%	56%	56%
Solvabiliteit ((EV+ Voorzieningen)/TV)	63%	60%	60%	59%	60%	60%
Weerstandsvermogen (EV/(RB+col gelden))	52%	50%	50%	49%	49%	50%
Vlottende activa/ kortlopende schulden	1,4	1,2	1,1	1,0	1,1	1,1

Bovenstaande prognose van de balans voor de jaren 2023 tot en met 2028 is gebaseerd op de realisatie 2023 en meerjarenbegroting zoals opgenomen in het begrotingsboek 2024 dat is goedgekeurd door de raad van toezicht. Daarbij aangetekend dat de balansstanden van materiële vaste activa, liquide middelen, algemene reserve en kortlopende schulden, alsmede de daardoor beïnvloede ratio's, zijn aangepast ten opzichte van de meerjaren-begroting als gevolg van actualisatie van de werkelijke balansposities per 31 december 2023.

Materiële activa (nieuwbouw)

De nieuwbouw is in 2023 in gebruik genomen. Hierdoor zijn de materiële vaste activa ten opzichte van voorgaande jaren toegenomen. De totale investering nieuwbouw ad €31,5 mln. is gefinancierd met een lening van €15 mln. (looptijd t/m 2050) en kent een vaste rentevoet. De totale activering is opgenomen in de meerjarenraming.

Het “oorspronkelijke” gebouw is in eigendom en door de aflossing van de hierop rustende hypotheek in 2023, per ultimo 2023 hypotheek vrij.

De hogeschool blijft investeren in een (veilige) digitale leer- en werkomgeving, in de informatievoorziening en in het bestaande gebouw. Het plan is om de komende jaren dit beleid te continueren. Het reguliere niveau van de investeringen is, exclusief incidentele investeringen, €4,2 mln. (€2,1 mln. in het gebouw en €2,1 mln. in inventaris en apparatuur). In de jaren 2024 en 2025 is een extra investering ad €1,8 mln. per jaar opgenomen, voor een ondergrondse fietsenstalling ter verbetering van de totale infrastructuur van de campus.

Eigen vermogen en toekomstige besteding/bestemming van het eigen vermogen

Het eigen vermogen ultimo 2023 ad € 71,7 mln. daalt naar € 62,7 mln. ultimo 2026 door financiering uit eigen middelen, in strategische thema's. De solvabiliteit daalt deze periode van 57% naar 55% eind 2026. Hogeschool Leiden streeft naar een solvabiliteit van 50% waar het ministerie van OC&W een ondergrens van 30% aanhoudt. De faculteiten hebben ultimo 2023 de ruimte om de private bestemmingsreserve van €2,4 mln., met toestemming van het college van bestuur, te besteden.

Voorzieningen

Het niveau van de personeelsvoorzieningen is in 2023 sterk beïnvloed door een toename van de voorziening voor langdurig zieken en het treffen van een leegstandsvoorziening, maar wordt in de komende jaren verondersteld constant te zijn.

Lang vreemd vermogen

Het lang vreemd vermogen is per ultimo 2023 gedaald door de aflossing van de lening op het bestaande gebouw met een hoofdsom van €22,8 mln. en een stand op 31 december 2022 van €12,9 mln. Hierdoor rest er einde 2023 een lening afgesloten voor de nieuwbouw met een hoofdsom van €15 mln. en een stand per ultimo 2023 van €13,5 mln. met een jaarlijkse aflossing van €500.000 (einde looptijd 2050).

Beoordeling vermogenspositie

De solvabiliteit ((EV+ Voorzieningen)/TV) blijft in de komende jaren stabiel en zal naar verwachting boven de intern vastgestelde grens van 35% (signaleringswaarden OC&W is 30%) blijven.

De liquiditeitsratio (vlottende activa/kortlopende schulden) daalt tot 1,0 in 2026, door de inzet van de eigen middelen in het verwerken van leerachterstanden en de investering in onderwijs en strategische thema's. De ratio blijft daarmee ruim boven de intern vastgestelde norm van 0,5.

De gewenste voorraad liquide middelen blijft boven de intern vastgestelde grens van €10,5 mln. De vastgestelde risicobuffer, zoals opgenomen in het treasury statuut en wordt noodzakelijk geacht om tegenvallers op te kunnen vangen.

Ontwikkelingen liquide middelen

Kasstroomoverzicht (x €1.000)	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Kasstroom uit operationele activiteiten						
Saldo Baten en Lasten	2.149	-3.335	-3.341	-1.847	147	141
<i>Aanpassingen voor:</i>						
Afschrijvingen en waardeveranderingen	5.867	5.890	5.981	5.928	5.924	6.299
Boekresultaat op desinvesteringen	3	0	0	0	0	0
Mutaties voorzieningen	2781	-2.934	0	0	0	0
<i>Veranderingen in vlottende middelen:</i>						
Mutatie vorderingen	-1.166	800	-151	-6	3	-1
Mutatie kortlopende schulden	-10	3.755	-2.369	664	-1.702	889
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	9624	4.176	120	4.738	4.371	7.329
Ontvangen interest	1.316					
Betaalde interest	-2.222	-165	-159	-153	-146	-141
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	8.718	4.011	-39	4.585	4.224	7.188
Kasstroom uit investeringsactiviteiten						
Investerings in materiele vaste activa	-6.974	-6.000	-6.000	-4.200	-4.200	-4.200
Desinvesteringen in materiele vaste activa	-10					
Investerings in immateriele vaste activa	0	0	0	0	0	0
Investerings in financiële vaste activa						
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-6.974	-6.000	-6.000	-4.200	-4.200	-4.200
Kasstroom uit financieringsactiviteiten						
Ontvangsten uit langlopende schulden	0	0	0	0	0	0
Aflossing langlopende schulden	-13.420	-500	-500	-500	-500	-500
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-13.420	-500	-500	-500	-500	-500
Mutatie geldmiddelen	-11.676	-2.489	-6.539	-115	-476	2.488
Eindsaldo	41.740	39.251	32.712	32.598	32.122	34.610

De liquide middelen dalen door begrote exploitatie- en investeringsuitgaven 2024, 2025 en 2026 van €41,7 mln. ultimo 2023 naar €32,1 mln. eind 2027. De ontvangen interest 2023 betreft een vergoeding van schatkistbankieren en het administratieve gevolg van een lagere contante waarde personele voorzieningen, door hogere rentestand ultimo 2023.

Intern Risico Beheersingssysteem

Risicomanagement

Risicomanagement is een integraal onderdeel van de P&C- en kwaliteitszorgcyclus.

Risicomanagement is geïntegreerd in de formele P&C-documenten, zoals het jaarplan van de organisatorische eenheden, de projectplannen, de meerjarenbegroting (zie ook de continuïteitsparagraaf), subsidieaanvragen en de rapportages.

De eenheden, faculteiten en diensten, rapporteren conform de Planning & Controlcyclus na afloop van elk triaal aan het college van bestuur over de stand van zaken. Een vast onderdeel van deze rapportage zijn de belangrijkste risico's die zij hebben gesignaleerd voor de eigen eenheid. In de rapportages wordt verantwoording afgelegd over de voortgang van de uitvoering van de strategische- en tactische risico's hogeschool breed en die bij de eenheid van belang zijn.

Jaarlijks wordt voor het begin van het nieuwe studiejaar de jaarrapportage risicomanagement opgesteld, waarin het nieuwste risicoprofiel tot stand komt. In deze jaarlijkse rapportage risicomanagement worden de belangrijkste strategische risico's geïnventariseerd en de daarbij behorende maatregelen benoemd, waarmee het nieuwste risicoprofiel tot stand komt. Het proces waarmee het profiel tot stand komt, is een combinatie van een bottom-up en top-down inventarisatie binnen Hogeschool Leiden. Het risicoprofiel komt terug in verschillende beleidsdocumenten, zoals de kaderbrief, de begroting en het jaarverslag.

Risicobereidheid

Hogeschool Leiden is een waarden gedreven, maatschappelijke organisatie met een kerntaak in het onderwijs en onderzoek. Er wordt daarom geen onnodig risico gelopen en risico's die de continuïteit in gevaar kunnen brengen worden zoveel mogelijk beperkt. Daarbij wordt gestreefd naar een goede balans tussen het afdekken en beheersen van risico's. Het risico-profiel is daarmee een risicomijdend profiel.

Fraude

Bij fraude is sprake van bewust handelen van personeel en/of studenten, waarbij zaken anders worden voorgesteld dan ze zijn om voordeel te behalen. Voorbeelden zijn diploma-fraude of fraude in de uitgaande geldstromen. Fraude kan zowel een grote financiële schade als reputatieschade geven. Daarom wordt hier expliciet aandacht aan gegeven in de vorm van beheersmaatregelen. Zo zijn er interne controles en is er functiescheiding geborgd in onze administratieve processen. Zo is het vierogenprincipe van toepassing op betalingen en aanpassingen van bankgegevens crediteuren.

Management van risico's met betrekking tot financiële instrumenten

Wij verwijzen naar de toelichting in de jaarrekening op het management van risico's met betrekking tot financiële instrumenten.

Belangrijkste financiële risico's en onzekerheden

De twee belangrijkste financiële risico's en onzekerheden gerelateerd aan de meerjarenbegroting zijn:

1. Een forse afwijking van het verwachte aantal studenten.
Een maatregel is het toepassen van scenario analyse op veranderende studenten-aantallen en de gevolgen hiervan. Ook is meer kennis over studentprognoses bij beleidsmedewerkers geborgd, wat heeft bijgedragen aan een beter voorspellend vermogen.
Bij lagere studentenaantallen kan geanticipeerd worden door de flexibele schil te verkleinen en gehuurde (extra) vierkante meters op te zeggen. Bij een hoger studenten-aantal kan het tegenovergestelde gedaan worden.
2. Hogere uitgaven dan gepland voor huisvesting, waaronder de uitgaven voor nieuwbouw-projecten
Maatregel zijn getroffen in de vorm van de interne P&C-/PDCA-cyclus en het creëren van een optimale projectorganisatie die rekening houdt met tegengestelde belangen (bouwmanagement, project- en concern-control, aannemer).

Voor de getroffen maatregelen in het kader van management van risico's met betrekking tot financiële instrumenten wordt verwezen naar de toelichting op de jaarrekening.

De belangrijkste onzekerheden in de jaarrekening zijn gerelateerd aan de schattingselementen, met name voor wat betreft de voorzieningen. De uitgangspunten op basis waarvan de voorzieningen zijn bepaald, inclusief de schattingselementen, staan toegelicht in de jaarrekening.

Risicoprofiel 2023

In de onderstaande tabellen staat het risicoprofiel van Hogeschool Leiden beschreven voor 2023. Het gekozen referentiemodel deelt de risico's in op basis van vijf soorten oorzaken conform de handreiking van de Vereniging van Hogescholen. De vijf soorten oorzaken zijn Onderwijs en onderzoek, Bedrijfsvoering, Personeel, Compliance en Omgeving. Met de genomen maatregelen in dit risicoprofiel is geanticipeerd op gebeurtenissen uit 2023. Wanneer de maatregelen nog niet zijn geïmplementeerd dan wordt dit expliciet vermeld in de tabellen. Ten opzichte van het risicoprofiel 2022 zijn er drie nieuwe risico's geïdentificeerd: overheidsbezuinigingen, de toename van instabiele baten door meer baten uit contract-onderwijs en subsidieactiviteiten, de toename van verantwoordingsdruk met impact op OOP-medewerkers en de OP-OOP verhouding.

Risico		Kans	Impact	Maatregelen
Onderwijs en Onderzoek				
1.	Hogeschool Leiden innoveert onvoldoende en, waaronder de onderzoeksactiviteiten, heeft onvoldoende aandacht voor de ontwikkelingen in het werkveld.	Laag (2022: gemiddeld)	Hoog	- Opstellen, naleven en bewaken plan van aanpak voor bewaking operationalisatie instellingsplan gedragen door Bestuursbureau, OO&S en Control. - Periodieke evaluatie van de voortgang van de werkagenda en bijstelling. - Aandacht voor innovatie bij alle overlegorganen, waaronder de Raad van Toezicht en het C-DO. - De overlegstructuur kent bilaterale en multilaterale overlegmomenten. - Het versterken van de kenniscentra, het creëren van meer samenhang van de onderzoeksactiviteiten op faculteitsniveau. - Het creëren van ruimte voor een verkenning/analyse van de verbeterpunten. - Uitvoeren van onderzoek en verkrijgen van nieuwe inzichten op dat gebied.
2.	De volgende stap ter realisatie van het instellingsplan blijkt als geheel onhaalbaar en/of onbeheersbaar vanwege omvang, werkdruk, middelen, beperkte beleidskracht of complexiteit.	Gemiddeld (2022: laag)	Hoog	- Opstellen, naleven en bewaken plan van aanpak voor bewaking operationalisatie instellingsplan gedragen door Bestuursbureau OO&S en Control. - Periodieke evaluatie van de voortgang van de werkagenda en bijstelling ervan. - De overlegstructuur kent bilaterale en multilaterale overlegmomenten. - Het creëren van ruimte voor een verkenning/analyse van de verbeterpunten. - Het versterken van de beleidskracht.
3.	Het risico dat de kwaliteit van het onderwijs, onder meer vastgesteld bij accreditaties, onvoldoende is.	Laag	Hoog	- Specifieke overlegorganen die de kwaliteit van het onderwijs monitoren en het proces van accreditaties en op instellingsniveau vormgeven. - Bespreken en verder implementeren van de vastgestelde onderwijs ontwerpprincipes. - Aandacht voor de leergemeenschap, professionalisering van medewerkers, werving van medewerkers. - Aandacht voor de invoering en de gevolgen van afstandsonderwijs. - Aandacht voor de gehele PDCA-cyclus en met name op de verkenning- en analyse fase t.b.v. de planvorming.

Risico	Kans	Impact	Maatregelen
4. Het risico dat de ingezette onderwijs-innovatie van het onderwijs onvoldoende is door gebrek aan kennis (kans: zeldzaam, impact: groot), slagkracht, tijd en middelen (kans: waarschijnlijk, impact: gemiddeld).	Laag/ Gemiddeld	Gemiddeld/ hoog (2022: hoog)	• Voortzetting onderzoeksprogramma naar onderwijsinnovaties onder de noemer 'VOED (Verbeteren, Onderbouwen, Experimenteren en Delen) het onderwijs', andere projecten/programma's gericht op deze onderwijsvernieuwing en de aandacht voor deze projecten in de P&C-cyclus. • Inzet/budget voor de ICT innovaties (DLWO, online onderwijs) gerelateerd aan deze programma's. • Evaluatie afstandsonderwijs. • Uitvoering plannen gericht op het aanpassen van de fysieke omgeving. • Aandacht voor de gehele PDCA-cyclus en met name op de verkenning- en analyse fase t.b.v. de planvorming. • Oprichten van een Center for Teaching and Learning (CTL) om kennis over onderwijs en onderwijsinnovatie in het hoger onderwijs te ontwikkelen, bundelen en te verspreiden.
5. De inzet op verbetering van studiesucces wordt onvoldoende gerealiseerd. <i>Gebeurtenissen/situaties die dat kunnen beïnvloeden: onvoldoende kennis van effectieve interventies ten aanzien van de inrichting van het onderwijs, de onderwijsorganisatie en de kennis en vaardigheden van docenten.</i>	Laag (2022: laag/ gemiddeld)	Hoog (2022: gemiddeld/ hoog) (effect instroom, negatieve aandacht, kosten-effect)	• Verlening NPO projecten. • Specifieke maatregelen voor leertrajecten waardoor vertraging wordt veroorzaakt, zoals stages door COVID-19. • Inzet van studievoorschotmiddelen ter verbetering van de OP-ratio (de formatie van onderwijzend personeel ten opzichte van het aantal studenten). • Voor de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs zijn er vijf ontwerpprincipes geformuleerd van waaruit we ons onderwijs wensen vorm te geven. • De uitvoering van het onderzoeksprogramma naar onderwijsinnovatie, het programma VOED. • Analyses van de faculteiten per opleiding en de uitkomsten over de ingezette interventies worden met elkaar gedeeld (ontwikkelen van het lerend vermogen). • De plannen (evidence based) zijn opgenomen in de reguliere P&C/ PDCA-cyclus.

Risico	Kans	Impact	Maatregelen	
Bedrijfsvoering				
6. Het risico dat de integrale veiligheid, waaronder informatie-veiligheid, kennisveiligheid, privacy, cybersecurity, fysieke en sociale veiligheid, of de ervaren veiligheid van de studenten en werknemers wordt bedreigd.	Informatieveiligheid		• Volwassenheid informatie-beveiliging verhogen conform Routeplan CMM 3. • Actief bewustwording creëren voor informatieveilig werken aan de hand een awareness plan, met o.a. nieuwbrieven, trainingen en kennissessies, awareness platform en de website Veilig Online Werken.	
	Gemiddeld	Hoog		
	Sociale veiligheid		• Periodieke arbo-rapportage. • Medewerkersonderzoek uitvoeren en evalueren. • Rapportages vertrouwenspersoon en decanaat opstellen en evalueren. • Strikt naleven van het integrale veiligheidsdocument. • Het creëren van binding en een leergemeenschap. • Expliciet aandacht voor sociale veiligheid onder studenten. • Deelname regionale kennisdeling op het gebied van integrale veiligheid.	
	Hoog	Hoog		
	Fysieke veiligheid			• Periodieke arbo-rapportage. • Medewerkersonderzoek uitvoeren en evalueren. • Rapportages vertrouwenspersoon en decanaat opstellen en evalueren. • Strikt naleven van het integrale veiligheidsdocument. • Het creëren van binding en een leergemeenschap. • Expliciet aandacht voor sociale veiligheid onder studenten. • Deelname regionale kennisdeling op het gebied van integrale veiligheid.
	Laag	Hoog		

Risico	Kans	Impact	Maatregelen
7. Het risico dat de systemen voor bedrijfsvoeringsprocessen (b.v. financieel en HRM) en de systemen voor de onderwijsuitvoering (leermanagement en student volg) niet optimaal aansluiten op nieuwe behoeften.	Gemiddeld (2022: hoog)	Hoog	- Bij de vervanging of nieuwe inkoop van systemen worden kerngebruikers betrokken bij het op stellen van eisen en selectiecriteria. - Systemen worden geïntegreerd met bestaande systemen zodat onnodige handmatige informatieverwerking wordt voorkomen. - Afdelingen binnen de dienst IVT sluiten aan bij de domeinen onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering van de organisatie van de hogeschool. - Bij de selectie van een nieuw systeem wordt niet alleen gekeken naar de huidige behoefte en functionaliteiten, er wordt ook geselecteerd op doorontwikkeling en visie. - Eigenaarschap bedrijfsfuncties en bijbehorende systemen moet belegd worden in de gebruikersorganisatie. - Kerngebruikers moeten gepositioneerd worden binnen de gebruikersorganisatie om de nieuwe behoeften te signaleren en om de juiste passende selectiecriteria te stellen.
8. Door een verder focus op contractonderwijs en subsidieactiviteiten heeft hogeschool Leiden een relatief aandeel van instabiele baten.	Hoog	Gemiddeld	- Kosten- en batenstructuur op elkaar aansluiten als onderdeel van het allocatiemodel. - Aanhouden van een flexibele schil van voldoende omvang.
Personeel			
9. De geplande interventies van het instellingsplan worden niet voldoende opgepakt (geïnternaliseerd) en/of gerealiseerd.	Laag	Hoog	- Vaststellen en monitoring van het Instellingsplan (6 jaar) en de strategische werkagenda (2 jaar). - Vaststellen van nieuwe beleidsdocumenten (strategisch personeelsplan). - Vaststellen van een loopbaanbeleid. - Organiseren van (multilateraal) overleg, bijeenkomsten en conferenties. - Gerichte communicatie over de beloftes en maatregelen in het instellingsplan. - Aandacht in de P&C-cyclus voor de toename van het innoverend vermogen.

Risico	Kans	Impact	Maatregelen
10. De hogeschool slaagt er niet in om kwalitatief passend personeel vast te houden en tijdig aan te trekken.	Hoog	Hoog (2022: gemiddeld)	• Extra recruitment gericht op het vervullen van vacatures voor deze functies. • Specialistische werving- en selectiebureaus worden gecontracteerd. • Het vaststellen van een loopbaanbeleid. • Het aanpassen van de functie-mix. • Uitgebreide sturingsinformatie personeel zal voortaan in elke triaalrapportage standaard worden opgenomen.
11. Door toenemende verantwoordingslast ontstaat meer behoefte aan OOP-personeel met als gevolg druk op de OP-OOP verhouding.	Gemiddeld	Gemiddeld	• Lean en mean rapporteren is het uitgangspunt. • Heldere sturingsfilosofie. • Investeren in geautomatiseerde rapportagesystemen.



Risico	Kans	Impact	Maatregelen
Compliance			
12. Hogeschool Leiden is niet in staat om aan wet- en regelgeving te voldoen door regeldruk; snel opeenvolgende nieuwe regelgeving, waarvan de implementatietijd te kort is voor verwerking ervan in de hogeschool processen.	Gemiddeld	Laag t/m hoog <i>(impact is afhankelijk van gebied regelgeving en mate dat de regelgeving invloed heeft op de processen)</i>	• Digitaal vastleggen van de administratieve processen m.b.v. de applicatie Mavim, aan de hand waarvan de processen efficiënt kunnen worden aangepast. • Voortzetting administratieve organisatie interne controle (AO/IC) traject waarbij processen (digitaal) conform wetgeving in kaart worden gebracht, risico's worden gedeeld en maatregelen hiertegen worden genomen. • Het intern beschikbaar hebben van juridische kennis en (zo nodig) inkopen van kennis. • Creëren en gebruikmaken van professioneel zakelijk netwerk (o.a. Vereniging Hogescholen en regelgevers).
13. Het risico dat wet- en regelgeving onvoldoende zijn verankerd in de bedrijfsprocessen, of dat de medewerkers de geldende wet- en regelgeving niet naleven als gevolg van onvoldoende formatie met de juiste competenties op unieke sleutelposities. <i>Specifieke wet- en regelgeving rond:</i> a. Privacy en Informatiebeveiliging b. HRM processen, zoals DBA, WNT, WKR, loonbelasting; c. inkoopproces: aanbesteding; d. Finance: archivering, verslaggeving; e. onderwijsproces: WHW, zoals Examencommissies, OER, certificering ed.	Gemiddeld	Laag t/m hoog <i>(impact is afhankelijk van gebied regelgeving en mate dat de regelgeving invloed heeft op de processen)</i>	• Voortzetting administratieve organisatie interne controle (AO/IC) traject waarbij processen conform wetgeving in kaart worden gebracht, risico's worden gedeeld en maatregelen hiertegen worden genomen. • Digitale verankering van operationele processen in Mavim. • Een specifiek programma gericht op de borging en bewustwording van de privacywetgeving. • Het intern beschikbaar hebben van juridische kennis en (zo nodig) inkopen van kennis. • Creëren en gebruikmaken van professioneel zakelijk netwerk (o.a. Vereniging Hogescholen).

Risico	Kans	Impact	Maatregelen
14. Het risico dat de medewerkers zich niet houden aan de externe/interne regelingen, procedures, normen/waarden.	Hoog	Hoog (2022: gemiddeld/hoog)	• Interne training en voorlichtingsbijeenkomsten. • Vastleggen van procedures en processen. • Uitvoeren van interne audits. • Sturen door middel van de gemeenschappelijke waarden en hernieuwde communicatie over deze waarden. • Verdere integratie PDCA- en P&C-cyclus. • Verantwoording afleggen door eenheden in triaalrapportages.
Omgeving			
15. Het risico dat de bevolkingsontwikkelingen en/of het keuzepatroon van de studenten zo wijzigt dat de kwantiteit of kwaliteit van de instroom van studenten sterk verandert met als gevolg een sterke hogere of lagere instroom van studenten.	Gemiddeld (2022: laag)	Hoog	• Uitvoeren van de analyses over instroom-, intakebeleid en de migratieontwikkelingen mede op basis van externe informatie. • Vasthouden aan flexibele schil personeelsformatie. • Vasthouden aan flexibele schil huisvesting. • Waarborgen met P&C-cyclus (vaststellen van ratio's ter beoordelen van vermogenspositie en financieringssituatie) met daaraan gekoppelde financiële maatregelen: aanhouden buffer, signaleringsgrenzen ed.
16. Het risico dat schade optreedt door een (tijdelijke) negatieve berichtgeving (reputatieschade) over de veiligheid, prestaties, de sturing, de samenwerkingsverbanden, de kwaliteit van het onderwijsproces en de overige activiteiten van de hogeschool.	Laag	Gemiddeld (2022: gemiddeld/hoog)	• Leiderschap gericht op proactief risico's aanpakken die aan negatieve berichtgeving ten grondslag kunnen liggen. • Governance structuur borgen. • Kwaliteit/positionering onderwijs borgen. • Personeelsbeleid met kritische aanname van nieuwe medewerkers en up-to-date houden van zittende medewerkers. • Plan van aanpak voor gepaste, snelle, professionele communicatie/woordvoering (bij incidenten).

	Risico	Kans	Impact	Maatregelen
17.	De kwaliteitsafspraken met Ministerie en NPO plannen worden in samenwerking met de medezeggenschap onvoldoende gerealiseerd.	Laag	Gemiddeld (2022: gemiddeld/hoog)	• Jaarlijkse evaluatie en (mogelijke) aanpassing van de planvorming mede i.v.m. COVID-19. • Systematische voorbereiding audit. • Het opstellen van realistische afspraken. • Uitvoering van de P&C/PDCA-cyclus. • Overleg met de R6-scholen. • Ondersteuning van de medezeggenschap.
18.	Hogeschool Leiden is niet in staat om adequaat te reageren op de omgeving. Dit uit zich onder andere in het onvoldoende effectief tot stand brengen van samenwerkingsverbanden.	Hoog (2022: gemiddeld/hoog)	Hoog (2022: gemiddeld/hoog)	• Structureel overleg met de verschillende stakeholders. • Jaarlijkse evaluatie stakeholder beleid en (mogelijke) aanpassing van de planvorming. • Samenwerkingsverbanden expliciet onder de aandacht brengen in de kaderbrief, begroting en in de triaal-gesprekken tussen CvB en directeuren. • Ontwikkelen nieuw beleid. • Jaarlijkse evaluatie samenwerkingsverbanden en (mogelijke) aanpassing in de planvorming. • Het opstellen van realistische afspraken voor samenwerkingsverbanden. • Uitvoeren audits op de samenwerking. • Uitvoering van de P&C/PDCA-cyclus.
19.	De mogelijkheid dat verschillende los van elkaar staande gebeurtenissen (aggregatierisico) samen een grote impact hebben op de continuïteit van de hogeschool, zoals dalende kwaliteit of studiesucces, logistieke uitdagingen, een veiligheidsincident, een informatielek en negatieve berichtgeving.	Laag	Hoog	• Afhankelijk van de betrokken gebeurtenissen, de maatregelen van de genoemde bijhorende risico's.
20.	De overheid beslist om in het hoger onderwijs te bezuinigen.	Gemiddeld	Hoog	• Hogeschool Leiden zorgt voor een sterke solvabiliteit. • Aanhouden van een personele flexibele schil.





Bijlage

Nadere details ten aanzien van realisatie facultaire bestedingsplannen

Hierna volgt per faculteit een gedetailleerde verantwoording over de realisatie van de facultaire bestedingsplannen voor 2023. De wijze van verantwoording is in lijn met de oorspronkelijke opzet van de meerjarige uitwerking van het plan voor de studievoorschotmiddelen in facultaire bestedingsplannen voor de periode 2019-2024. Daar waar – in uitzonderlijke gevallen – op basis van nieuwe inzichten nieuwe doeleinden zijn toegevoegd ten opzichte van de oorspronkelijke facultaire meerjarenplannen, zijn deze doeleinden cursief gedrukt.²⁷

Faculteit Educatie

Kwaliteitsafspraken 2023

Thema's sectorakkoord	Doeleinden	Bestedings voornemens	Realisatie	Verantwoording
Meer en betere begeleiding van studenten	Versterking van studie-begeleiding	€ 75.384	€ 75.384	Studievaardigheidslessen en executieve vaardigheden aan eerstejaars en tweedejaars gegeven op grond van resultaten onderzoeksnetwerk VOED.
	Begeleiding van studenten in kleinere groepen	€ 235.575	€ 235.575	De stamgroepen van eerste twee leerjaren van pabo en tweede-graads zijn verkleind naar twaalf, conform plan.
Studiesucces	Extra begeleiding van langstudeerders	€ 37.692	€ 37.692	De resterende langstudeerders hebben een-op-een-begeleiding gekregen. Hiernaast zijn langstudeerders eerder in de studie in beeld gebracht, op termijn zorgt dit voor een minder grote groei (en hopelijk zelfs daling) van langstudeerders.
	Ontwikkeling en uitvoering van summerschool	€ 94.230	€ 94.230	De ontwikkeling van digitale leerpaden is verder uitgebreid. Dit maakt nog flexibeler onderwijs mogelijk. Naar verwachting kan dit na 1 september 2025 ook ingezet worden voor de reguliere voltijd.
	Ondersteuning van studievereniging	€ 2.618	€ 4.003	

27 Soortgelijke overzichten zijn ook voorhanden voor de jaren 2019, 2020, 2021 en 2022, maar zijn omwille van de leesbaarheid en omvang van het verslag niet opgenomen.

Thema's sectorakkoord	Doeleinden	Bestedings voornemens	Realisatie	Verantwoording
Onderwijs- differentiatie	Ontwikkeling nieuwe trajecten en opleidingen	€ 329.805	€ 329.805	Minoren zijn duurder in de uitvoering en zijn op deze manier mogelijk. Masters (bekostigd) zijn in ontwikkeling en starten naar verwachting op 1 september 2025.
Verdere professiona- lisering van docenten	Versterking van formatieve toetsing	€ 37.692	€ 37.692	De ingezette richting is conform plan en onder leiding van de toets- commissie voortgezet. Er is ingezet op scholings- bijeenkomsten, om formatief toetsen te versterken ter vervanging van de deels summatieve toetsen.
	Ontwikkeling van programma Ruim baan: ontwikkeling van gezamenlijk pedagogisch kernprogramma	€ 188.460	€ 188.460	Samen met de Vereniging Agora Onderwijs en vernieuwende scholen rond Leiden is gezamen- lijk een pedagogisch kernprogramma ont- wikkeld. Dit is ingezet in het curriculum van o.a. Spring, Spring PO en Spring VO en deze zijn verbonden aan ICLON voor verder vernieuwend onderwijs.
	Ontwikkeling van programma Ruim baan: ontwikke- ling van nieuwe opleidingen en specialisaties	€ 62.820	€ 62.820	Vanuit het Bestuurs- akkoord Flexibilisering lerarenopleidingen wordt toegewerkt naar harmonisering van leeruitkomsten. In 2023 zijn hier de eerste stappen in gezet.
	Deelname aan onderzoeks- programma VOED	€ 75.384	€ 75.384	Onderzoek gedaan naar de werkzame bestand- delen van flexibilisering om hier als faculteit en hogeschool van te leren. Daarnaast is er onder- zoek gedaan naar de studievoortgang en struikelblokken in het pabo curriculum om in een volgende stap adequate interventies te kunnen bepalen.

Thema's sectorakkoord	Doeleinden	Bestedings voornemens	Realisatie	Verantwoording
	Verduurzaming van Leiden Education Fieldlab (LEF)	€ 113.076	€ 121.139	Deelgenomen aan onderzoek en innovatie met partners uit andere onderwijssectoren voor professionalisering. Netwerken in en om Leiden zijn versterkt, waardoor samenwerkingen gemakkelijker van de grond komen. Gezien de nieuwe ontwikkelingen richting onderwijsregio's is veel tijd geïnvesteerd in het aansluiten en mede vormgeven hiervan.
Totaal		€ 1.252.736	€ 1.262.184	

Faculteit Gezondheidszorg

Kwaliteitsafspraken 2022

Thema's sectorakkoord	Doeleinden	Bestedings voornemens	Realisatie 2023	Verantwoording 2023
Vaktherapie				
Intensiever en kleinschalig onderwijs Meer en betere begeleiding van studenten Studiesucces	Uitbreiding van stage-begeleiding	€ 18.715	€ 18.715	Het aantal docenturen voor stagebegeleiding, jaar 3 en 4 is verder verhoogd. Hierdoor kan tussentijds vaker feedback gegeven worden.
	Uitbreiding van begeleiding van onderzoeksvaardigheden	€ 5.759	€ 5.759	De extra uren docenten-inzet worden in navolging van realisatie voorgaande jaren deels regulier opgevangen.
	Uitbreiding van begeleiding van langstudeerders	€ 14.396	€ 14.396	Begeleiding langstudeerders is uitgebreid.
Passende en goede onderwijsfaciliteiten Verdere professionalisering van docenten	Doorontwikkelen van DLO	€ 2.879	€ 2.879	Toetsinformatie en uniformiteit van digitale leeromgeving zijn geoptimaliseerd. De bestedingsvoornemens zijn aangepast aan de hierdoor lage realisaties.

Thema's sectorakkoord	Doeleinden	Bestedings voornemens	Realisatie 2023	Verantwoording 2023
	Uitvoering van project Uitval jaar 1 en vliegende start	€ 6.910	€ 6.910	Verbetering van start door o.a. invoering van studentbesprekingen, intensivering van advies en introductieprogramma, professionalisering slb'ers en buddysysteem.
	Uitvoering van project Curriculumvernieuwing	€ 7.853	€ 7.853	Vervolg curriculumherziening.
Meer en betere begeleiding van studenten Verdere professionalisering van docenten	Koppeling van docenten aan lectoraat Antroposofische Gezondheidszorg en 'MOOV ON'-begeleiding van studenten	€ 47.639	€ 47.639	Conform plan zijn, om de verbinding tussen opleiding en lectoraat te versterken, extra docenturen ingezet waardoor de mogelijkheden zijn uitgebreid voor studenten om in het lectoraat te participeren in onderzoeken.
Verdere professionalisering van docenten	Uitbreiding van scholing van docenten in BDB, BKE, SKE, BKI en SKI.	€ 26.881	€ 26.881	Scholing docenten wordt verder uitgebreid met inzet BDB en supervisorsopleiding i.h.k.v. taalbeleid en <i>blended learning</i> .
	Uitvoering van project Toetsdruk	€ 5.759	€ 5.759	Implementatie project toetsdruk.
	Deelname aan onderzoeksprogramma VOED	€ 11.517	€ 11.517	Docent die eerder deelnam aan VOED zit niet meer in dit netwerk, maar werkt nog wel aan <i>evidence based</i> onderwijsvernieuwing, m.n. activerende blend en zelfregulatie/executieve functies.
Meer en betere begeleiding van studenten	Uitbreiden begeleiding studenten in kader van internationalisering	€ 1.571	€ 1.571	Wegens lagere realisatie door de langere vraag naar begeleiding van internationale studenten zijn de bestedingsvoornemens aangepast.
	Begeleiding jongerejaars door ouderejaars en meer ruimte oefenen toetsen	€ 15.705	€ 15.705	In 2023 en 2024 opnieuw project vliegende start, waarbij jongerejaars door zowel docenten als onderwijsassistenten worden begeleid.

Thema's sectorakkoord	Doeleinden	Bestedings voornemens	Realisatie 2023	Verantwoording 2023
	Curriculum op corona maatregelen aangepast.	€ 5.759	€ 5.759	Curriculum bevat blend van deels fysiek en deels online onderwijs; o.b.v. opgedane ervaring met corona.
	Afstudeerfase herzien	€ 14.396	€ 14.396	Evaluatie en aanpassingen differentiatie afstuderen op onderzoeksproduct of afstuderen op beroepsproduct.
	Intakeprocedure evalueren en aanpassen	€ 11.517	€ 11.517	Verder optimaliseren intakeprocedure middels evaluatie en aanpassing.
	Blended learning	€ 12.669	€ 12.669	Verder optimaliseren <i>blended learning</i> .
Subtotaal		€ 209.922	€ 209.922	
Verpleegkunde				
Intensiever en kleinschalig onderwijs	Uitbreiding van begeleiding in praktijkonderwijs	€ 286.789	€ 286.789	Extra docenten worden ingezet voor begeleiding van studenten in praktijkonderwijs. Het gaat hierbij om stapsgewijze uitbreiding van Susie-onderwijs en introductie van nieuwe vormen van leren in een gesimuleerde omgeving. Voor het verzorgen van trainingen eerste hulp worden docenten geschoold. Uitbreiding van inzet van simulatiepatiënten in het onderwijs.
	Verkleining van groepen vaardigheids-onderwijs	€ 191.193	€ 191.193	De ingezette verkleining van de groepen is in opvolging van vorig jaar breed uitgezet.
	Uitbreiding van begeleiding bij planning en studeren i.c.m. geven van advies.	€ 42.927	€ 42.927	Extra begeleiding studenten t.b.v. studieadvies heeft plaatsgevonden.
Meer en betere begeleiding van studenten	Begeleiding van studenten in lectoraten	€ 62.820	€ 62.820	Studenten in lectoraten Verpleegkundige Intramurale ouderenzorg en Verpleegkundig leiderschap zijn begeleid.

Thema's sectorakkoord	Doeleinden	Bestedings voornemens	Realisatie 2023	Verantwoording 2023
	Organisatie van introductiedag voor studenten	€ 85.513	€ 85.513	Aan de introductie van aspirant-studenten wordt deelgenomen door meerdere docenten en medewerkers. Er zijn twee instroom-coördinatoren aangesteld, die met de coördinator Logistiek en onderwijs de regie hebben op de instroom.
	Begeleiding jongerejaars door ouderejaars en meer ruimte oefenen toetsen	€ 57.585	€ 57.585	In 2023 en 2024 opnieuw project vliegende start, waarbij jongerejaars door zowel docenten als onderwijsassistenten worden begeleid.
	Onderzoek naar begeleiding studenten	€ 89.646	€ 89.646	Commissie Student in Kaart (StuKa) heeft studenten gemonitord die waren vertraagd qua studievoortgang, aangepast programma gepland en studenten begeleid.
Onderwijs-differentiatie	(Door)ontwikkeling van mbo-hbo-doorstroom-programma en deeltijd-programma	€ 76.431	€ 76.431	Bedrag is aangepast gelet op verdere verruiming van het onderwijsaanbod (met deeltijd, met SW)
	Ontwikkeling opleidings-specifieke minor	€ 114.716	€ 114.716	Ontwikkeling van een opleidingsoverstijgende minor.
Verdere professionalisering van docenten	Scholing van begeleiding studenten, praktijkgericht onderzoek	€ 50.256	€ 50.256	De geplande groot-schalige scholing van alle praktijkbegeleiders omtrent vraagstellingen opstellen is aangepast inhoudelijk naar formatief handelen.
	Scholing van docenten in SLB	€ 37.169	€ 37.169	Nieuwe docenten zijn geschoold in SLB.
	Deelname aan onderzoeksprogramma VOED	€ 38.216	€ 38.216	Docent die eerder deelnam aan VOED zit niet meer in dit netwerk, maar werkt nog wel aan <i>evidence based</i> onderwijsvernieuwing m.n. activerende blend en zelfregulatie/executieve functies.
Subtotaal		€ 1.133.259	€ 1.133.260	

Thema's sectorakkoord	Doeleinden	Bestedings voornemens	Realisatie 2023	Verantwoording 2023
Fysiotherapie				
Intensiever en kleinschalig onderwijs Meer en betere begeleiding van studenten Studiesucces	Trainen docenten in kader van curriculum-ontwikkeling en organiseren onderwijs in kleine studie-groepen (KISS)	€ 213.065	€ 213.065	In kader van curriculum-ontwikkeling onderwijs in kleine groepen uitbreiden, meer trainingen van docenten en ruimte voor feed-back.
	Uitbreiden begeleiding langstudeerders	€ 54.706	€ 54.706	Meer begeleidingstijd voor afstudeerders en stage. Extra tijd voor stagedocenten t.b.v. zicht krijgen op kwaliteit stageadres.
	Uitbreiden van SLB-begeleiding	€ 5.183	€ 5.183	De studenten uit jaar 1 en 2 hebben extra begeleiding ontvangen voor plannen en leren.
	Aantrekkelijker maken van vakken.	€ 19.893	€ 19.893	Simulanten ingezet in jaar 1 en 2
Verdere professi-onalisering van docenten	Werken in leergemeen-schappen	€ 52.402	€ 52.402	Vraaggestuurde kennis-labs in jaar 1 en 2.
Studiesucces	Aantrekkelijker maken van vakken	€ 19.893	€ 19.893	Simulanten ingezet in jaar 1 en 2
	Ondersteunen van studievereni-ging Intens	€ 2.618	€ 2.618	Studieverenigingen zijn financieel ondersteund. Zij zijn onmisbaar als het gaat om gemeenschaps-vorming, extra onder-steuning en begeleiding.
Passende en goede onder-wijsfaciliteiten	Digitale onder-steuning van online onderwijs	€ 36.645	€ 36.645	Digitale ondersteuning (HoME2), licenties Scorion en Physios. In 2023 wordt de Scorion module ontwikkeld en in 2024 zal deze worden bijgesteld.
Meer en betere begeleiding van studenten Studiesucces	Doorontwikkelen stages en begeleiding door docenten en ouderejaars	€ 20.856	€ 20.856	Afstudeerfase, waar-onder de seniorstage, is herontworpen.
Subtotaal		€ 425.260	€ 425.260	

Thema's sectorakkoord	Doeleinden	Bestedings voornemens	Realisatie 2023	Verantwoording 2023
Master Advanced Nursing Practice				
Intensiever en kleinschalig onderwijs	Uitbreiding van begeleiding bij Farmacologie	€ 20.153	€ 20.153	Extra lessen bij Farmacologie KE-lijn wordt op basis van positieve resultaten gecontinueerd en uitgebreid met extra begeleiding, daarnaast extra begeleiding bij de onderwijs-eenheden gericht op onderzoek en innovatie.
	Screening van toetsen in ontwikkeling	€ 9.214	€ 9.214	Conform plan zijn onderwijskundigen ingezet voor de screening van toetsen op relevantie, inzet en verhouding summatief en formatief. Bevindingen worden verwerkt in de curriculumherziening.
Meer en betere begeleiding van studenten	Begeleiding bij deficiëntie schrijfvaardigheden	€ 4.188	€ 4.188	Op basis van ervaring met de begeleiding van studenten is in 2021 een programma voor deficiëntie schrijfvaardigheden ontwikkeld en in 2022 en 2023 uitgevoerd.
Studiesucces	Optimaliseren van programma voor vertragersgroep en extra begeleiding.	€ 4.188	€ 4.188	Het programma is in 2022 geactualiseerd, op basis hiervan is de begeleiding uitgebreid.
	Inzet van formatieve toetsen om studiesucces te verbeteren	€ 1.728	€ 1.728	Inzet formatieve toetsen is meegenomen binnen de ontwikkelopdrachten curriculumherziening.
Passende en goede onderwijsfaciliteiten	Inzet van Scorion-applicatie voor e-portfolio	€ 11.517	€ 11.517	In 2020 voorwerk gedaan en een contract met Scorion afgesloten. Conform plan is dit opgevolgd door het project digitaal portfolio dat is begonnen met inrichten, bouwen en implementeren van het digitale portfolio van Scorion.

Thema's sectorakkoord	Doeleinden	Bestedings voornemens	Realisatie 2023	Verantwoording 2023
Verdere professionalisering van docenten	Scholing van docenten gericht op activerende blend.	€ 16.124	€ 16.124	Scholing t.b.v. activerende blend is ingezet via ICTO en onderwijskundigen.
	Scholing van docenten gericht op toetsvormen en BDB, BKE en SKE	€ 4.607	€ 4.607	Enkele docenten hebben BDB, BKE en SKE scholing gevolgd.
Subtotaal		€ 71.717	€ 71.717	
Totaal Gezondheidszorg		€ 1.840.159	€ 1.840.160	

Faculteit Management en Bedrijf

Kwaliteitsafspraken 2023

Thema's sectorakkoord	Doeleinden	Bestedings voornemens	Realisatie	Verantwoording
Betrekking op alle thema's	Versterking van TOP (herontwerp opleidingen)	€ 61.040	€ 64.444	Faculteitsbrede modules zijn conform plan herontworpen in een mix van online, face-to-face en praktijkleren.
Intensiever en kleinschalig onderwijs Meer en betere begeleiding van studenten	Uitbreiding van contacttijd door verkleinen van stamgroepen	€ 272.220	€ 426.600	Bij alle opleidingen zijn kleinere klassen gerealiseerd.
	Studeren op campus	€ 261.750	€ 142.200	Studenten die op campus studeren (naast reguliere contacttijd) kunnen daar op meerdere tijdstippen per week individueel of in groepjes gebruik maken van deskundigheid en begeleiding van daar aanwezige ingeroosterde docenten.

Thema's sectorakkoord	Doeleinden	Bestedings voornemens	Realisatie	Verantwoording
	Uitvoering van trainingsmodulen in halve groepen	€ 55.491	€ 39.500	Halve klassen bij een deel van de faculteitsbrede modules konden niet worden gerealiseerd, maar voor enkele vakken van de opleidingen Communicatie en HBO-Rechten zijn wel halve klassen ingevoerd. Voor komende jaren is de keuze gemaakt om extra studentassistenten in te zetten voor extra ondersteuning.
	Uitbreiding van contacttijd	€ 523.500	€ 647.800	In 2023 is nu voor alle voltijdopleidingen de contacttijd voor connect-coaches uitgebreid. Daarnaast is voor alle opleidingen de contacttijd van reguliere lessen uitgebreid.
Meer en betere begeleiding van studenten	Feedback op tussenproducten	€ 91.613	€ 94.800	Gerealiseerd.
	Uitvoering van Pre Connect!	€ 15.705	€ 24.490	Na behoefteonderzoek onder studenten is besloten om Pre-Connect te beëindigen. Tevens heeft behoefteonderzoek ertoe geleid dat informatiestromen effectiever en efficiënter worden gemaakt. Tot slot is voor alle voltijdopleidingen een programma opgezet dat leidt tot betere overgang van het mbo naar het hbo.
	Begeleiding van langstudeerders	€ 165.164	€ 160.000	Er zijn verdere stappen gezet om te komen tot een faculteitsbreed beleid t.a.v. de begeleiding van de langstudeerders. Iedere opleiding biedt inmiddels de mogelijkheid aan langstudeerders om aan te sluiten bij een afstudeergroep.
	Uitbreiding van ondersteuning taalvaardigheid	€ 17.276	€ 18.000	Maatjesproject bij Taal en Engels is gerealiseerd en wordt ook komende jaren voortgezet bij Communicatie.

Thema's sectorakkoord	Doeleinden	Bestedings voornemens	Realisatie	Verantwoording
	Inzet van student-assistenten	€ 11.517	€ 12.000	Gerealiseerd voor eerstejaars. Inzet voor studenten in het tweede jaar komt te vervallen.
	Begeleiding van verdiepingklas	€ 22.511	€ 28.203	Er zijn extra ondersteunings- en verdiepingslessen aangeboden voor de faculteitsbrede vakken. Het betreft de kosten van de extra inzet van docenten voor deze vakken. Door klassen opleidingsoverstijgend te combineren is de organisatie hiervan efficiënter geworden en zijn daardoor het aantal ingezette uren lager dan begroot.
	Opzetten en uitvoeren van een taalbeleid voor de faculteit; uitbreiding van ondersteuning taalvaardigheid	€ 188.669	€ 56.372	Dit betreft het reeds in 2022 opgestarte Taalplein voor studenten met een niet-Nederlandse achtergrond en reguliere taalondersteuning.
	Inzet medewerker student journey	€ 46.612	€ 23.890	Studie-uitval voorkomen door het in kaart brengen van de studentjourney in de verschillende fases van de studie. Hier doet een medewerker van het faculteitsteam onderzoek naar. Onboarding, studiekeuze en minoren zijn onderzocht. Hier zijn acties voor geformuleerd die worden uitgevoerd door de opleidingen.
Studiesucces	Deelname aan onderzoeksprogramma VOED	€ 52.350	€ 25.659	Een aantal docenten is betrokken bij de onderzoeken van VOED.
	Ondersteuning van studieverenigingen	€ 10.470	€ 10.000	Huidige bijdrage is momenteel € 2.500 per studievereniging. Beleid en betalingen worden hogeschoolbreed gecoördineerd.

Thema's sectorakkoord	Doeleinden	Bestedings voornemens	Realisatie	Verantwoording
Onderwijs-differentiatie	Opzetten studentenloket	€ 83.760	€ 82.950	Is besteed door HBO-Rechten middels de inzet van docenten om een ondernemersloket op te zetten. Dit in samenwerking met PLNT. Studenten werken hier om het mkb en start-ups juridisch advies te geven, onder begeleiding van docenten. Er is ook samenwerking met minoren zoals CE Startup Ville. Studenten van het loket geven studenten aldaar advies. Samenwerking tussen opleidingen om studenten in de praktijk te leren.
	Uitvoeren Honours-programma	€ 19.370	€ 62.362	Uitvoeren van honours-programma Communicatie, HBO-Rechten en HR (werkveld om studenten en docenten samen te laten werken aan <i>real life</i> vraagstukken). Hiermee stimuleren wij de samenwerking tussen opleiding en werkveld.
	Uitbreiding van niveau-differentiatie	€ 10.470	€ 19.028	Het aanbieden van basisvaardigheden (m.n. Engels en Taal basisvaardigheden) met differentiatie naar beginsituatie van de studenten, contacttijd, niveau en behoefte.
Passende en goede onderwijsfaciliteiten	Faciliteren Student Company's CE	€ 19.055	€ 65.000	Dit verloopt volgens plan.
Verdere professionalisering van docenten	Implementatie van ICT-ondersteuning	€ 209.400	€ 212.623	ICTO
	Aanstelling van toetsexpert/ Uitbreiding team onderwijskundigen	€ 63.605	€ 95.890	Het project Duurzaam Toetsen is gecontinueerd en uitgebreid naar 1 fte.

Thema's sectorakkoord	Doeleinden	Bestedings voornemens	Realisatie	Verantwoording
	Uitbreiding team onderwijs- kundigen	€ 95.445	€ 112.812	De onderwijskundigen hebben zich bezig- gehouden met docent- professionalisering. Deels door adviseren en deels door het opzetten en uitvoeren van een professionaliseringsplan.
Totaal		€ 2.296.992	€ 2.424.623	

Faculteit Science & Technology

Kwaliteitsafspraken 2023

Thema's sectorakkoord	Doeleinden	Bestedings voornemens	Realisatie	Verantwoording
Digitalisering				
Intensiever en kleinschalig onderwijs Passende en goede onder- wijsfaciliteiten Verdere professiona- lisering van docenten	Ontwikkeling van Labster en Labstore	€ 99.191	€ 87.400	Digitale ondersteuning vanuit de ICTO'er, digitaal labjournaal, professionalisering. Labster is vervangen door Digitaal labjournaal omdat het niet voldeed aan de verwachtingen.
	Inzetten virtual reality	€ 32.457	€ 31.000	Extra licentiekosten (digitaal labjournaal en SciFinder)
	Ontwikkeling van digitale toetsomgeving	€ 42.915	€ 43.400	Doorontwikkeling van de gecontroleerde omgeving t.b.v. vaardig- hedenonderwijs op ICT-gebied. Pilot loopt nog + integraal gebruik.
	Ontwikkeling van kennisclips en video	€ 89.662	€ 93.418	Voor het vergroten van de mogelijkheid tot herhaling van kennis- overdracht en (lab) vaardigheden zijn kennisclips en video's ontwikkeld.

Thema's sectorakkoord	Doeleinden	Bestedings voornemens	Realisatie	Verantwoording
Intensivering onderwijs				
Intensiever en kleinschalig onderwijs Meer en betere begeleiding van studenten Onderwijs-differentiatie	Ontwikkeling van didactiek (in niet geroosterde tijd)	€ 178.657	€ 183.418	Didactische vernieuwingen door docenten. Een onderwijskundig adviseur heeft bijgedragen aan de professionalisering op het gebied van didactiek en ICT.
	Inzet van onderwijs-assistenten	€ 151.815	€ 151.815	Conform plan werd geïnvesteerd in extra labondersteuning en ICT.
	Inzet van student-assistenten	€ 225.105	€ 225.000	Ter ondersteuning van het praktijkonderwijs en ten behoeve van <i>peer</i> -leren zijn actief studentassistenten ingezet. Wegens succes is de inzet hiervan verbreed.
Personeelsbeleid				
Onderwijs-differentiatie Verdere professionalisering van docenten	Teamontwikkeling	€ 37.692	€ 37.692	Voor teamontwikkeling heeft samenwerking plaatsgevonden in de vorm van bijeenkomsten of overleggen. Deze hebben bijgedragen aan de kwaliteit en intensiteit van het onderwijs.
	Ontwikkeling van leeftijdsbewust beleid	€ 35.179	€ 35.179	Inzet coaching voor een gestructureerd beleid voor verschillende leeftijdsfases.
	Training van vaardigheden (blended learning)	€ 25.749	€ 26.040	Door toename van vormen van digitalisering, flexibilisering en <i>blended</i> onderwijs, is ingezet op meerdere trainingen voor docenten van de verschillende teams, onder andere op het gebied van leeruitkomsten.
	Betrokkenheid bij LCAB of HSD	€ 207.655	€ 210.000	Het 'aangehaakt' blijven van docenten bij onderzoek (doorbelasting kenniskring)

Thema's sectorakkoord	Doeleinden	Bestedings voornemens	Realisatie	Verantwoording
Intensivering begeleiding				
Meer en betere begeleiding van studenten Studiesucces	Implementatie van SLB- goalsetting	€ 44.498	€ 45.000	<i>Goalsetting</i> is een techniek om de student meer aan het denken te zetten en in een actiev- ere rol te brengen als het gaat om het hoe en waarom van studie en studer- en. Training en implementatie voor SLB-docenten.
	Begeleiding van stage/afstuder- en e.d.	€ 88.995	€ 86.799	Ter intensivering van de begeleiding van studenten aan het eind van de studie, met name door inzet van moderne communicatiemiddelen, zijn twee extra contact- momenten toegevoegd (digitaal) per stage of afstuder- en.
	Inzet van SFB-peerbege- leiding, docent- specialisten	€ 80.828	€ 79.088	Inzet van twee stagia- ires op jaarbasis, bij Chemie en team SFB + extra docenten aan begelei- ding en professionalise- ring (240u). Inzet van studenten als ambassa- deurs.
	Ondersteuning bij Engels in kader van inter- nationalisering	€ 88.995	€ 90.000	Ontwikkeling van een Engelstalige master en premastermodulen.
Instroom- en uitstroombeleid				
Meer en betere begeleiding van studenten Studiesucces	Organisatie van studiekeuze- check	€ 98.418	€ 77.400	Zelfinzicht (NOA-test), oriëntatie (digitale speurtocht) en ervaring (SKC-dag) vormen de onderdelen van de studiekeuzetest. Dit is conform plan gereali- seerd.
	Begeleiding van langstudeerders.	€ 35.598	€ 36.000	Per opleiding is specifiek iemand (of meerdere personen) ingezet voor begeleiding van lang- studeerders.

Thema's sectorakkoord	Doeleinden	Bestedings voornemens	Realisatie	Verantwoording
Verbinding met werkveld en leven lang leren				
Intensiever en kleinschalig onderwijs Onderwijs- differentiatie	Human Capital Agenda Leiden Bio Science Park	€ 149.198	€ 150.000	Voor de uitvoering van de LBSP-/HCA-agenda en voor een coördinator LLO.
	Preferred partner voor scholing na diplomering	€ 95.801	€ 84.000	De faculteit wil voor alumni een herkenbare plek zijn voor stimule- rende en innovatieve kennis en contacten met vakgenoten. Voor een <i>preferred</i> partnerschap voor scholing na diplomering werd conform plan een coördinator LLL ingezet en een specialist per opleiding.
	Borging van doorlopende leerlijnen mbo-hbo	€ 21.575	€ 21.700	Er is gewerkt aan de borging van niveaulijnen en doorlopende lijnen door meerdere mede- werkers. Onder andere koppeling aan kwaliteits- afspraken mbo.
Intensivering van onderwijs- middelen				
Passende en goede onder- wijsfaciliteiten	Toename van activabegroting – laboratorium- faciliteiten	€ 208.353	€ 203.000	Voor meer individualise- ring van praktijkonder- wijs en intensivering van het ICT-onderwijs is geïnvesteerd in de outillering van IoT-lab, Foodlab, lectoraat en educatieve labs.
Toetsing om te leren				
Intensiever en kleinschalig onderwijs Studiesucces	Toetsvorm- onafhankelijke toetsing	€ 21.575	€ 21.700	Inzet van toetsen om te leren of toetsvorm- onafhankelijk toetsen of professionalisering en uitwerking van complexe toetsvormen in de opleiding, in de diverse opleidingen binnen de faculteit.

Thema's sectorakkoord	Doeleinden	Bestedings voornemens	Realisatie	Verantwoording
Intensiever en kleinschalig onderwijs Onderwijs-differentiatie	Organisatie van verdiepende honours	€ 4.315	€ 4.340	Dit is georganiseerd.
Studiesucces	Ondersteuning van studie-verenigingen	€ 7.853	€ 7.237	De faculteit geeft ondersteuning aan de studieverenigingen Nucleus, Sytax en Exon. Zij zijn onmisbaar als het gaat om gemeenschapsvorming.
Metingen van interventies (studiesucces)				
Studiesucces Onderwijs-differentiatie Verdere professionalisering van docenten	Inzet van data analytics (digitale aanwezigheid)	€ 53.397	€ 54.000	Om het studiesucces te kunnen beïnvloeden is er geïnvesteerd in de inzet van een kwaliteitscoördinator en docent Applied Science voor het analyseren van faculteitsspecifieke data voor duiding van interventies op studiesucces.
	Deelname aan onderzoeks-programma VOED	€ 17.799	€ 18.000	Docenten zijn ingezet voor VOED, het hogeschoolbreed programma dat ingesteld is om onderzoek te doen naar de effectiviteit van interventies.
Totaal		€ 2.143.274	€ 2.102.624	

Faculteit Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie
Kwaliteitsafspraken 2023

Thema's sectorakkoord	Doeleinden	Bestedings voornemens	Realisatie	Verantwoording
Digitalisering				
Intensiever en kleinschalig onderwijs	Ontwikkeling van kennisclips en video	€ 114.856	€ 114.856	Concrete visie en definitie van <i>blended learning</i> is gemaakt. Ook is er gewerkt aan draagvlak en bewustwording op het gebied van ontwerpen van <i>blended</i> onderwijs. Professionalisering van docenten wordt vervolgd in 2024.
	Digitale leeromgeving doorontwikkelen	€ 94.230	€ 94.230	Binnen ADIOS wordt gewerkt aan een aantal programmalijnen: voorbereiden productstructuur, RIO, LMS.
Intensivering onderwijs				
Meer en betere begeleiding van studenten	Studieloopbaanbegeleiding en leren reflecteren	€ 94.230	€ 94.230	Studieloopbaanbegeleiding, reflectie en ethiek zijn in werkgroep verder doorontwikkeld n.a.v. audit. Bij TP is ook de studieloopbaanbegeleidingslijn opnieuw bekeken en doorontwikkeld (in curriculum-aanpassing).
	Intervisie en supervisie	€ 115.170	€ 115.170	Onderwijsintensieve werkvormen t.b.v. ontwikkeling beroepsidentiteit inclusief zelfzorg en professionalisering zullen worden voortgezet met brede personele inzet.
	Marktverkenning AD/master	€ 92.052	€ 92.052	Voor de gestructureerde aanpak van de marktverkenning is een plan opgesteld. In 2024 worden voorbereidingen getroffen voor accreditatie/goedkeuring en curriculumontwikkeling.

Thema's sectorakkoord	Doeleinden	Bestedings voornemens	Realisatie	Verantwoording
	Implementatie van leergemeenschappen in profielfase	€ 83.760	€ 83.760	Naar aanleiding van de audit bij Sociaal Werk is besloten om een "expert" leergemeenschappen te benoemen die inzichtelijk maakt welke er zijn en welke het meest passend zijn. Dit vergt afstemming met profielleiders, werkveld en studenten, lectoraat.
	Ontwikkeling van praktijkleerlijn	€ 88.995	€ 88.995	Stimuleren en doorontwikkelen (snuffel)stages in jaar 1 en 2 als onderdeel van professionele werkplaats, ook in relatie tot het Kenniscentrum. Hiervoor wordt een werkgroep onderzoekend vermogen opgericht in samenwerking met docent-onderzoekers van het kenniscentrum.
Differentiatie in begeleiding				
Studiesucces Onderwijs- differentiatie	Begeleiding van langstudeerders	€ 24.877	€ 24.877	Per opleiding zijn, zoals gepland, extra uren ingezet voor aandacht voor en begeleiding van langstudeerders.
	Begeleiding van studievertragers	€ 8.685	€ 8.685	Studiebegeleiding studievertragers is conform plan voortgezet.
	Onderwijs-differentiatie voor Nederlands	€ 36.645	€ 36.645	Positie Nederlands binnen curriculum is aangescherpt uit kwaliteitsoogpunt.
	Flexibilisering onderwijs-programma's	€ 139.984	€ 139.984	Verkennen en ontwikkelen flexibele onderwijs-programma's middels faculteitsmiddagen. Hiervoor is een kwartiermaker LLO aangesteld en een werkgroep opgezet.

Thema's sectorakkoord	Doeleinden	Bestedings voornemens	Realisatie	Verantwoording
	Up-to-date curriculum/ verbinding met werkveld en leven lang leren			
Onderwijs- differentiatie	Implementatie toetsanalyse en toetsreductie	€ 83.760	€ 83.760	Het implementatieplan toetsreductie wordt breder geïmplementeerd dan oorspronkelijk was gepland. Ook is er meer aandacht geweest voor een doorlopende onderzoekslijn. Bij Toegepaste Psychologie is een voortgangstoets ingevoerd.
	Implementatie van toetsanalyse en formatieve toetsing in profielonderwijs	€ 31.410	€ 31.410	Implementatieplan toetsanalyse is wegens succes breder toegepast.
	Borging van profiel Jeugd in Onderwijs/IPO	€ 23.767	€ 23.767	Ten behoeve van profileren tekort- beroepen.
	Borging van profiel Zorg GGZ/ HBO-V/IPO	€ 23.767	€ 23.767	Ten behoeve van profileren tekort- beroepen.
	Internationalise- ring (at home)	€ 7.853	€ 7.853	De aangepaste vorm voor informatiedeling over internationalise- ringsactiviteiten wordt aangehouden.
Personeelsbeleid				
Verdere professiona- lisering van docenten	Professiona- lisering van docenten	€ 217.692	€ 217.692	Nieuwe professionalise- ringsprogramma's zijn opgesteld en uitge- voerd. Een tweetal docenten neemt hierin het voortouw tijdens onze faculteitsmiddagen.
	Deelname aan onderzoekspro- gramma VOED het Onderwijs	€ 36.645	€ 36.645	In 2023 hebben twee docenten deelgenomen.
Totaal		€ 1.318.377	€ 1.318.378	

II

Jaarrekening 2023



Balans per 31 december 2023

(Bedragen x € 1.000)

(Na voorstel resultaatbestemming)

		31-12-2023	31-12-2022
1	Activa		
	Vaste Activa		
1.2	Materiële vaste activa	78.743	78.107
1.3	Financiële vaste activa	380	380
	Totaal vaste activa	79.123	78.487
	Vlottende activa		
1.5	Vorderingen	4.164	2.748
1.7	Liquide middelen	41.740	53.416
	Totaal vlottende activa	45.904	56.164
	Totaal Activa	125.027	134.651
2	Passiva		
2.1	Eigen vermogen	71.700	70.212
2.2	Voorzieningen	7.586	4.652
2.3	Langlopende schulden	13.000	25.660
2.4	Kortlopende schulden	32.741	34.127
	Totaal Passiva	125.027	134.651

Staat van baten en lasten over 2023

(Bedragen x € 1.000)

		2023	Begroting 2023	2022
3	Baten			
3.1	Rijksbijdragen OCW	113.364	108.972	110.990
3.2	Ov. overheidsbijdragen en -subsidies	1.573	1.520	1.587
3.3	College-, cursus-, les-, examengelden	23.235	22.463	15.801
3.4	Baten werk in opdracht van derden	7.988	6.482	7.144
3.5	Overige baten	3.014	3.038	2.974
	Totaal baten	149.174	142.475	138.495
4	Lasten			
4.1	Personeelslasten	117.057	115.076	105.078
4.2	Afschrijvingen	5.867	5.977	4.139
4.3	Huisvestingslasten	7.351	6.695	6.410
4.4	Overige lasten	16.750	14.741	13.670
	Totaal lasten	147.025	142.489	129.297
	Saldo baten en lasten	2.149	-14	9.198
5	Financiële baten en lasten	-661	-816	332
	Netto resultaat	1.488	-830	9.530
	Rechtstreekse mutaties in het eigen vermogen	-	-	-
	Totaal Resultaat	1.488	-830	9.530

Kasstroomoverzicht over het jaar 2023

(x € 1.000)	2023	2022
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo Baten en Lasten	2.149	9.198
<i>Aanpassingen voor:</i>		
• Afschrijvingen en waardeveranderingen	5.867	4.139
• Boekresultaat op desinvesteringen	3	-
• Mutaties voorzieningen	2.781	725
<i>Veranderingen in vlottende middelen</i>		
• Mutatie vorderingen	-1.166	683
• Mutatie kortlopende schulden (exclusief schulden aan kredietinstellingen en nog te betalen rente)	-10	7.967
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	9.624	22.712
Ontvangen interest	1.316	177
Betaalde interest	-2.222	-935
	-906	-758
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	8.718	21.954
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings in materiele vaste activa	-6.974	-19.590
Overige investeringen in financiële vaste activa	-	-
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-6.974	-19.590
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Nieuw opgenomen leningen	-	-
Aflossing leningen	-13.420	-1.260
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-13.420	-1.260
Mutatie geldmiddelen	-11.676	1.104
Stand geldmiddelen per 1 januari	53.416	52.312
Stand geldmiddelen per 31 december	41.740	53.416

Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

Algemene toelichting

Activiteiten

De activiteiten van Stichting Hogeschool Leiden bestaan uit 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.

Stichting Hogeschool Leiden is statutair gevestigd te Leiden, op het adres Zernikedreef 11 en is ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder nummer 41167218.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2023, dat is geëindigd op 31 december 2023.

Toegepaste grondslagen

De jaarrekening is opgesteld conform de richtlijnen van de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs (RJO). Hierin is bepaald dat de bepalingen uit Titel 9 van Boek 2 BW en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (in het bijzonder RJ 400 'Bestuursverslag', 640 'Organisaties-zonder-winststreven' en 660 'Onderwijsinstellingen') van toepassing zijn, met inachtneming van de in de RJO aangeduide uitzonderingen. De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Algemene grondslagen

Algemeen

Activa en passiva worden tegen historische kostprijs opgenomen, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

Een actief wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de onderneming zullen toevloeien en het actief een kostprijs of een waarde heeft waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Activa die hier niet aan voldoen worden niet in de balans verwerkt, maar worden aangemerkt als niet in de balans opgenomen activa.

Een verplichting wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag waartegen de afwikkeling zal plaatsvinden op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. Onder verplichtingen worden mede voorzieningen begrepen. Verplichtingen die hier niet aan voldoen worden niet in de balans opgenomen, maar worden verantwoord als niet in de balans opgenomen verplichtingen.

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans opgenomen als een transactie niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting. Dergelijke transacties geven evenmin aanleiding tot het verantwoorden van resultaten. Bij de beoordeling of er sprake is van een belangrijke verandering in de economische realiteit wordt uitgegaan van de economische voordelen en risico's die zich naar alle waarschijnlijkheid in de praktijk zullen voordoen en niet op basis van voordelen en risico's waarvan redelijkerwijze niet te verwachten is dat zij zich zullen voordoen.

Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen. De resultaten van de transactie worden in dat geval direct in de staat van baten en lasten opgenomen, rekening houdend met eventuele voorzieningen die dienen te worden getroffen in samenhang met de transactie.

Baten worden in de staat van baten en lasten opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verplichting, heeft plaatsgevonden waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

De baten en lasten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben.

Schattingen

Bij de toepassing van de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening vormt het bestuur van Hogeschool Leiden zich over verschillende zaken een oordeel en maakt zij schattingen die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

De volgende waarderingsgrondslagen zijn naar de mening van het management het meest kritisch voor het weergeven van de financiële positie en vereisen schattingen en veronderstellingen:

- Personele voorziening voor Werkloosheidswet (WW) en Bovenwettelijke Werkloosheidsuitkering (BWW): geschatte uitkeringsduur;
- Personele voorziening voor werktijdvermindering senioren: deelnamekans;
- Personele voorziening voor langdurig zieken: herstelkans.

Indien het voor het geven van het in art. 2:362 BW lid 1 vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen verder in detail opgenomen bij de toelichting op de betreffende jaarrekeningposten.

Valuta

De rapporteringsvaluta van de jaarrekening van Hogeschool Leiden is de euro (€). Alle bedragen zijn vermeld in duizenden euro's, tenzij anders aangegeven. Door de presentatie in duizenden euro's kan er sprake zijn van afrondingsverschillen. De uit de transacties in vreemde valuta voortvloeiende baten en lasten, respectievelijk vorderingen en schulden, worden omgerekend tegen de koers per transactiedatum respectievelijk balansdatum. Koersverschillen worden onder de financiële baten of lasten in de exploitatierekening opgenomen.

Financiële instrumenten

Onder financiële instrumenten worden zowel primaire financiële instrumenten, zoals Vorderingen, liquide middelen en schulden, als afgeleide financiële instrumenten (derivaten) verstaan.

Financiële activa en financiële verplichtingen worden in de balans opgenomen op het moment dat contractuele rechten of verplichtingen ten aanzien van dat instrument ontstaan. Een financieel instrument wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot de positie aan een derde zijn overgedragen. De instelling heeft geen in contracten besloten financiële instrumenten die niet worden gescheiden van het basiscontract.

Financiële instrumenten worden bij de eerste waardering verwerkt tegen reële waarde, waarbij (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen.

Na de eerste opname worden financiële instrumenten gewaardeerd zoals beschreven in het navolgende per balanspost.

Hogeschool Leiden had tot en met medio 2023 een renteswap contract (derivaat) en paste hiervoor kostprijs hedge-accounting toe op basis van de gedocumenteerde hedgestrategie. Als gevolg hiervan werd het derivaat niet in de balans gewaardeerd. De hedgerelatie was door de instelling gedocumenteerd in generieke hedgedocumentatie, tevens werd periodiek de effectiviteit van de hedgerelatie gecontroleerd, door de kritische kenmerken van het afdekkingsinstrument (derivaat) en de afgedekte positie (langlopende lening) te vergelijken. Het eventuele ineffectieve deel van hedgerelaties werd direct verwerkt in de staat van baten en lasten. Medio 2023 is het contract vroegtijdig afgewikkeld met de bank.

Financiële activa worden op iedere verslagdatum op individueel niveau beoordeeld om te bepalen of er objectieve en/of subjectieve aanwijzingen bestaan dat het actief een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan. Als in een latere periode de waarde van het actief, onderhevig aan een bijzondere waardevermindering, stijgt en het herstel objectief in verband kan worden gebracht met een gebeurtenis die plaatsvond na de opname van het bijzondere waardeverminderingsverlies, wordt het bedrag uit hoofde van het herstel (tot maximaal de oorspronkelijke kostprijs) opgenomen in de staat van baten en lasten

Een financieel actief en een financiële verplichting worden gesaldeerd als de onderneming beschikt over een deugdelijk juridisch instrument om het financiële actief en de financiële verplichting gesaldeerd af te wikkelen en de onderneming het stellige voornemen heeft om het saldo als zodanig netto of simultaan af te wikkelen.

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden in de balans verwerkt indien het waarschijnlijk is dat de toekomstige prestatie-eenheden met betrekking tot dat actief zullen toekomen aan de onderneming en de kosten van het actief betrouwbaar kunnen worden vastgesteld. De materiële vaste activa worden gewaardeerd op verkrijgingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. De kostprijs van de genoemde activa bestaat uit de verkrijgings- of vervaardigingsprijs en overige kosten om de activa op hun plaats en in de staat te krijgen noodzakelijk voor

het beoogde gebruik. Onderhoudsuitgaven worden slechts geactiveerd als zij de gebruiksduur van het object verlengen en/of leiden tot toekomstige prestatie-eenheden met betrekking tot het object. 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.

Grond

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

Gebouwen

Voor investeringen in gebouwen is conform de componentenbenadering de volgende onderverdeling gemaakt in afschrijvingstermijnen:

Gebouwen	Afschrijvingstermijn	Eenheid
Casco	50	Jaar, rekening houdend met een restwaarde van 20%
Afbouw	30	Jaar
Inbouwpakket	15	Jaar
Technische installaties	15	Jaar
Terreinvoorzieningen	30	Jaar
Verbouwingen	15	Jaar

Inventaris en apparatuur

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

Financiële vaste activa

De financiële vaste activa worden na de eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode, verminderd met eventuele bijzondere waardeverminderingverliezen. De effectieve rente en eventuele bijzondere waardeverminderingverliezen worden direct in de winst- en verliesrekening verwerkt tegen verkrijgingsprijs minus eventueel bijzondere waardeverminderingen.

Bijzondere waardeverminderingen vaste activa

Hogeschool Leiden beoordeelt per balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan bijzondere waardeverminderingen onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort. Wanneer de boekwaarde van een actief (of een kasstroom genererende eenheid) hoger is dan de realiseerbare waarde, wordt een bijzonder waardeverminderingverlies verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde.

Indien sprake is van een bijzonder waardevermindingsverlies van een kasstroom genererende eenheid, wordt het verlies allereerst toegerekend aan goodwill die is toegerekend aan de kasstroom genererende eenheid. Een eventueel restant verlies wordt toegerekend aan de andere activa van de eenheid naar rato van hun boekwaarden. Verder wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er enige indicatie is dat een in eerdere jaren verantwoord bijzonder waardevermindingsverlies is verminderd. Als een dergelijke indicatie aanwezig is, wordt de realiseerbare waarde van het betreffende actief (of kasstroom genererende eenheid) geschat.

Terugneming van een eerder verantwoord bijzonder waardevermindingsverlies vindt alleen plaats als sprake is van een wijziging van de gehanteerde schattingen bij het bepalen van de realiseerbare waarde sinds de verantwoording van het laatste bijzonder waardevermindingsverlies. In dat geval wordt de boekwaarde van het actief (of kasstroomgenererende eenheid) opgehoogd tot de geschatte realiseerbare waarde, maar niet hoger dan de boekwaarde die bepaald zou zijn (na afschrijvingen) als in voorgaande jaren geen bijzonder waardevermindingsverlies voor het actief (of kasstroomgenererende eenheid) zou zijn verantwoord.

Vorderingen

Vorderingen worden na de eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode, verminderd met eventuele bijzondere waardevermindingsverliezen. De effectieve rente en eventuele bijzondere waardevermindingsverliezen worden direct in de winst- en verliesrekening verwerkt. De boekwaarde van vorderingen wordt verminderd met de voorziening voor dubieuze debiteuren. Vorderingen die niet incasseerbaar zijn worden afgeboekt van de voorziening. Andere toevoegingen en onttrekkingen aan de voorziening worden in de winst- en verliesrekening verantwoord.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit banktegoeden met een looptijd korter dan twaalf maanden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Indien liquide middelen niet ter vrije beschikking staan, wordt hiermee rekening gehouden bij de waardering.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit een algemene reserve en bestemmingsreserves. Hierin is tevens een segmentatie opgenomen naar publieke en private middelen.

Aanwending van bestemmingsreserves

Onder de bestemmingsreserves worden alle reserves opgenomen waaraan door het college van bestuur een beperktere bestedingsmogelijkheid is aangebracht dan op grond van de statuten zou bestaan.

Uitgaven die worden gedekt uit bestemmingsreserves worden in de staat van baten en lasten verantwoord en via de resultaatbestemming ten laste van de betreffende reserve of het betreffende fonds gebracht. Wijzigingen in de beperking van de bestemming van reserves welke door de daartoe bevoegde organen of instanties worden aangebracht, worden als overige mutatie binnen het eigen vermogen verwerkt.

Voorzieningen

Een voorziening wordt uitsluitend gevormd indien op de balansdatum aan de volgende voorwaarden wordt voldaan:

- Hogeschool Leiden heeft een verplichting (in rechte afdwingbaar of feitelijk);
- Het is waarschijnlijk dat voor de afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen noodzakelijk is, en;
- Er kan een betrouwbare schatting worden gemaakt van de omvang van de verplichting.

Voorzieningen worden gewaardeerd tegen nominale waarde, met uitzondering van de voorzieningen die tegen contante waarde worden gewaardeerd als het effect van de tijds-waarde materieel is.

Voor een nadere uiteenzetting van de aard, achtergrond, berekeningswijze, schattings-elementen en waarderingsmethode per voorziening wordt verwezen naar de toelichting op de voorzieningen.

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 één jaar wordt onder kortlopende schulden opgenomen. Langlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde, en daarna tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode.

Kortlopende schulden

Dit betreffen schulden met een op balansdatum resterende looptijd van ten hoogste één jaar. Hieronder worden tevens de delen verstaan van langlopende schulden die binnen één jaar na balansdatum worden afgelost. Kortlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde en daarna tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode.

Overlopende passiva betreffen vooruit ontvangen bedragen (waaronder meerjarige (OCW-) subsidies met bestedingsverplichtingen) en nog te betalen bedragen ter zake van lasten die aan een verstreken periode zijn toegekend.

Van (meerjarige) (OCW-)subsidies met bestedingsverplichtingen wordt het nog niet bestede gedeelte op deze post aangehouden op de balans. Vrijval ten gunste van de staat van baten en lasten geschiedt naar rato van de besteding. De (meerjarige) (OCW-)subsidies zonder bestedingsverplichting worden direct ten gunste van het resultaat gebracht in het jaar waarop de subsidie betrekking heeft, met uitzondering van subsidies voor een studiejaar die naar rato van het studiejaar worden besteed, dan wel waarvoor een concreet bestedingsplan bestaat.

Grondslagen voor de resultaatbepaling

Rijksbijdragen

Rijksbijdragen uit hoofde van de basisbekostiging worden in het jaar waarop de vastgestelde toekenning door het ministerie van OCW betrekking heeft, volledig verantwoord in het jaar van toekenning in de staat van baten en lasten. Indien deze bijdragen betrekking hebben op een specifiek doel en er sprake is van bestedingsverplichtingen, worden deze naar rato van de verrichte werkzaamheden als baten verantwoord. Indien toegekende gelden betrekking hebben op een specifiek doel, maar geen sprake is van bestedingsverplichtingen, worden de

ontvangen gelden als baten verantwoord in het jaar waarop de gelden betrekking hebben, tenzij toerekening naar studiejaar plaatsvindt (i.p.v. per kalenderjaar) of tenzij sprake is van een concreet bestedingsplan voor de periode na balansdatum.

Overige overheidsbijdragen en -subsidies

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

College-, cursus-, les- en examengelden

De opbrengsten inzake college-, cursus-, les- en examengelden worden ten gunste van het resultaat verantwoord naar rato van het verstrijken van het studiejaar.

Baten werk in opdracht van derden

Onder de baten werk in opdracht van derden worden de opbrengsten verantwoord die voortvloeien uit (private) contractactiviteiten. Deze vallen buiten de primaire bekostiging. De opbrengsten worden in de staat van baten en lasten opgenomen voor een bedrag gelijk aan de kosten indien zeker is dat deze kosten declarabel zijn. Een eventueel positief resultaat wordt genomen naar rato van de voortgang van de transactie op verslagdatum (*percentage-of-completion*). De voortgang wordt bepaald aan de hand van beoordelingen van de verrichte werkzaamheden en prestaties. Voor een eventueel verwacht negatief resultaat wordt een voorziening getroffen.

Overige baten

Overige baten bestaan uit o.a. detachering van personeel, studentenvoorzieningen en -bijdragen en administratiekosten collegegelden, en worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben.

Personeelsbeloningen

De beloningen van het personeel worden als last verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de stichting. Voor de beloningen met opbouw van rechten worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht.

Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd. Er wordt een voorziening opgenomen voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid.

De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (cao en individuele arbeidsovereenkomsten). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht.

Pensioenen

Hogeschool Leiden heeft een pensioenregeling die is ondergebracht bij Stichting Bedrijfs-pensioenfonds ABP. ABP hanteert het middelloon als pensioengevende salarisgrondslag. ABP probeert ieder jaar de pensioenen te verhogen met de gemiddelde stijging van de lonen in de sector overheid en onderwijs. Wanneer de beleidsdekkingsgraad lager is dan 110% vindt er geen indexatie plaats. Sinds 1 juli 2022 is het Besluit financieel toetsingskader pensioen-fondsen gewijzigd. Door deze wijziging mag een pensioenfonds tijdelijk de pensioenen verhogen als de beleidsdekkingsgraad 105% of hoger is. De tijdelijke regeling stopt met ingang van 1 januari 2024. De rechtspersoon heeft de toegezegde pensioenregeling in de jaarrekening verwerkt volgens de verplichtingenbenadering. Dit betekent dat de over het boekjaar verschuldigde premies als last in de staat van baten en lasten 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.

De dekkingsgraad van Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP is per 31 december 2023 110,5% (31 december 2022: 110,9%).

Ontslagvergoedingen

Ontslagvergoedingen zijn vergoedingen die worden toegekend in ruil voor de beëindiging van het dienstverband. Een uitkering als gevolg van ontslag wordt als verplichting en als last verwerkt als de instelling zich aantoonbaar onvoorwaardelijk heeft verbonden tot betaling van een ontslagvergoeding. Als het ontslag onderdeel is van een reorganisatie, worden de kosten van de ontslagvergoeding opgenomen in een reorganisatievoorziening. Ontslag-vergoedingen worden gewaardeerd met inachtneming van de aard van de vergoeding. Als de ontslagvergoeding een verbetering is van de beloningen na afloop van het dienstverband, vindt waardering plaats volgens dezelfde grondslagen die worden toegepast voor pensioen-regelingen. Andere ontslagvergoedingen worden gewaardeerd op basis van de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen. Voor transitievergoedingen die naar verwachting moeten worden betaald aan medewerkers die ziek uit dienst getreden zijn, bestaat het recht om de transitievergoeding terug te vragen bij het UWV. Indien hier sprake van is, wordt hiervoor een separate vordering opgenomen en een verlaging van de personele lasten.

Rentebaten en rentelasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de betreffende activa en passiva, in de periode waartoe zij behoren.

Belastingen

Vanaf 1 januari 2016 is een nieuwe wet (Wet modernisering vennootschapsbelasting) aan-gaande de vennootschapsbelasting in de publieke sector van toepassing. In deze wet is een specifieke vrijstelling opgenomen voor onderwijsinstellingen die bekostigd onderwijs verrichten en voldoen aan de in de wet opgenomen voorwaarde. Hogeschool Leiden heeft vastgesteld dat zij voldoet aan de in de wet opgenomen voorwaarden om een beroep te kunnen doen op de onderwijsvrijstelling en is derhalve vrijgesteld van vennootschaps-belasting

Operational leasing

Hogeschool Leiden heeft alleen leaseovereenkomsten die kwalificeren als operational lease. Een groot deel van de voor- en nadelen die aan dergelijke contracten verbonden zijn liggen derhalve niet bij de hogeschool. Leasebetalingen worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de staat van baten en lasten over de looptijd van het contract.

Reële waarde

De reële waarde van een financieel instrument is het bedrag waarvoor een actief kan worden verhandeld of een passief kan worden afgewikkeld tussen ter zake goed geïnformeerde partijen, die tot een transactie bereid en van elkaar onafhankelijk zijn. De reële waarde van niet-beursgenoteerde financiële instrumenten wordt bepaald door de verwachte kasstromen contant te maken tegen een disconteringsvoet die gelijk is aan de geldende risicovrije marktrente voor de resterende looptijd vermeerderd met krediet- en liquiditeitsopslagen.

Verbonden partijen

Transacties met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Van deze transacties wordt de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht toegelicht.

Gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die blijken tot aan de datum van het opmaken van de jaarrekening worden verwerkt in de jaarrekening. Gebeurtenissen die geen nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum worden niet in de jaarrekening verwerkt. Als dergelijke gebeurtenissen van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening, worden de aard en de geschatte financiële gevolgen ervan toegelicht in de jaarrekening.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. Dit betekent dat de kasstromen worden herleid uit de balans en de staat van baten en lasten. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Ontvangen en betaalde interest worden opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Kasstromen uit hoofde van investeringen en desinvesteringen zijn verantwoord onder investeringsactiviteiten. De aflossing van de hypothecaire lening wordt onder de financieringsactiviteiten verantwoord.

Toelichting op de balans

Materiële vaste activa

(Bedragen x €1.000)

1.1.2	Materiële vaste activa	Gebouwen en terreinen	Inventaris en apparatuur	Activa in uitvoering	Totaal materiële vaste activa
Stand per 1-1-2023					
	Verkrijgingsprijs	71.658	24.397	31.598	127.653
	Cumulatieve afschrijvingen	31.756	17.790	-	49.546
	Boekwaarde	39.902	6.607	31.598	78.107
Verloop gedurende 2023					
	Investerings			6.506	6.506
	Desinvesteringen		-8		-8
	Ingebruikname materiële vaste activa	33.227	2.826	-36.053	-
	Afschrijvingen	-3.128	-2.739		-5.867
	Afschrijving op desinvesteringen		5		5
	Mutatie gedurende 2023	30.099	84	-29.546	636
Stand per 31-12-2023					
	Verkrijgingsprijs	104.885	27.215	2.051	134.151
	Cumulatieve afschrijvingen	34.884	20.524	-	55.408
	Boekwaarde	70.001	6.691	2.051	78.743

De boekwaarde van de materiële vaste activa is in 2023 marginaal gestegen met €0,6 mln. tot €78,7 mln. (2022: € 78,1 mln.).

De totale investeringen in materiële vaste activa in 2023 bedroegen €6,5 mln. In december 2022 is de nieuwbouw opgeleverd en in januari 2023 is het nieuwe bouwdeel in gebruik genomen. Hierdoor is er een verschuiving van Activa in uitvoering naar de categorie Gebouwen en Terreinen. Activa in uitvoering per jaareinde betreft grotendeels investeringen voor de werkzaamheden terreinontwikkeling (€1,4 mln.). Op het gebouw aan de Zernikedreef 11 te Leiden 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 voor € 40,7 mln.

De WOZ-waarde van de gebouwen en terreinen die in eigendom zijn, bedraagt €59,2 mln. (peildatum 1 januari 2022) en is met €14,5 mln. gestegen ten opzichte van de WOZ-waarde van 2022 (peildatum 1 januari 2021).

Financiële vaste activa*(Bedragen x €1.000)*

1.3	Financiële vaste activa	Boek-waarde 1-1-2023	Investe-ringen en verstrekte leningen	Desinves-teringen en afgeloste leningen	Resultaat deel-nemingen	Boek-waarde 31-12-2023
1.3.7	Overige vorderingen	380	-	-	-	380
	Financiële vaste activa	380	-	-	-	380

Hogeschool Leiden heeft ultimo 2023 drie bankgaranties verstrekt ten behoeve van de huur van kantoorruimte. Het totaalbedrag van deze garanties bedraagt €380.000.

Vorderingen*(Bedragen x €1.000)*

1.2.2.	Vorderingen	31-12-2023	31-12-2022
1.2.2.1	Debiteuren	401	749
1.2.2.7.	Studenten/cursisten	980	591
1.2.2.10.	Overige vorderingen	1.145	337
1.2.2.12.	Vooruitbetaalde kosten	1.954	1.356
1.5.9	Af: Voorziening wegens oninbaarheid	-316	-285
	Totaal vorderingen en overlopende activa	4.164	2.748

Vorderingen en overlopende activa

Het saldo van de vorderingen is in 2023 gestegen met €1,5 mln. naar €4,2 mln. (2022: €2,6 mln.). Deze stijging wordt grotendeels veroorzaakt door een stijging van de vooruit-betaalde kosten. Dit betreft een stijging van € 0,5 mln. aan kosten welke betrekking hebben op 2024 waaronder de huur Le Carrefour over het 1e kwartaal 2024 de jaarpremie 2024 inzake vitaliteit en diverse licenties 2024. Daarnaast is er een stijging in de overige vorderingen. Dit betreft nog te ontvangen rente Schatkistbankieren en uitkeringen UWV. Er zijn geen vorderingen met een looptijd van langer dan één jaar.

De voorziening wegens oninbaarheid van de vorderingen is qua grootte vrijwel gelijk aan vorig jaar en kent daarmee een stabiel karakter. De voorziening heeft betrekking op de vorderingen op debiteuren en studenten/cursisten. Het verloop van de voorziening wegens oninbaarheid is als volgt:

Voorziening wegens oninbaarheid*(Bedragen x €1.000)*

Voorziening wegens oninbaarheid	2023	2022
Stand per 1-1	285	258
Af: afboeking oninbare debiteuren	-27	-11
Bij: dotatie	58	38
Af: vrijval	-	-
Totaal voorziening wegens oninbaarheid	316	285

Liquide middelen

(Bedragen x €1.000)

1.7	Liquide middelen	31-12-2023	31-12-2022
1.7.1	Kasmiddelen	-	2
1.7.2	Tegoeden op bank- en girorekening	6.947	7.083
1.7.3	Rekening courant Schatkistbankieren	34.793	46.331
	Totaal liquide middelen	41.740	53.416

De liquide middelen zijn in 2023 met €11,7 mln. afgenomen, waarmee het eindsaldo ultimo 2023 €41,7 mln. bedraagt. De afname komt hoofdzakelijk door de aflossing van een hypothecaire lening ad €12,4 mln..

De huidige bankrekeningstructuur is zoveel mogelijk gebaseerd op het principe om onderscheid tussen publiek en privaat geld te maken: beide geldstromen worden via aparte bankrekeningen verantwoord.

Eigen vermogen

(Bedragen x €1.000)

2.1	Eigen vermogen	Stand per 1-1-2023	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2023
2.1.1.1.	Algemene reserve	68.217	1.112	-	69.329
2.1.1.2.	Bestemmingsreserve (publiek)	-	-	-	-
2.1.1.3.	Bestemmingsreserve (privaat)	1.995	376	-	2.371
2.1.1.7.	Andere wettelijke reserves	-	-	-	-
	Totaal eigen vermogen	70.212	1.488	-	71.700

2.1	Eigen vermogen	Stand per 1-1-2022	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2022
2.1.1.1.	Algemene reserve	58.660	9.557	-	68.217
2.1.1.2.	Bestemmingsreserve (publiek)	2.022	-27	-	1.995
2.1.1.3.	Bestemmingsreserve (privaat)			-	
2.1.1.7.	Andere wettelijke reserves	60.682	9.530	-	70.212
	Totaal eigen vermogen	70.212	1.488	-	71.700

Het eigen vermogen stijgt ten opzichte van verslagjaar 2022 met €1,5 mln. als gevolg van het positieve resultaat over 2023 en is als volgt verwerkt in het eigen vermogen (x 1.000):

- Algemene reserve: € 1.112
- Bestemmingsreserve (privaat): € 376

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

Voorzieningen

(Bedragen x €1.000)

2.2	Voor- zieningen	Stand per 1-1- 2023	Dota- ties	Ont- trek- kingen	Vrijval	Rente- mutatie	Stand per 31-12- 2023	Kort- lopend deel < 1 jaar	Lang- lopend deel 1-5 jaar	Lang- lopend deel > 5 jaar
2.2.1.4.	Jubilea	712	21	93	3	47	684	74	185	425
2.2.1.5	WW en BWW	954	881	743	-	28	1.120	629	491	-
2.2.1.6.	Langdurig zieken	433	1.336	499	82	-	1.188	975	213	-
2.2.1.2.	Duurzame inzetbaar- heid	226	33	71	188	-	-	-	-	-
2.2.1.7	Werktijd- verkorting	2.327	888	429	-	147	2.933	419	853	1.661
2.2.1.	Personeels- voor- zieningen	4.652	3.159	1.835	273	222	5.925	2.097	1.742	2.086
2.2.2	Verlies- latende contracten	-	1.730	-	-	-69	1.661	954	707	-
		-	1.730	-	-	-69	1.661	954	707	-
	Totaal voor- zieningen	4.652	4.889	1.835	273	153	7.586	3.051	2.449	2.086

Jubilea

Deze voorziening is gevormd ter dekking van de kosten van gratificaties vanwege toekomstige ambtsjubilea. De cao bepaalt dat de werkgever de werknemer bij het bereiken van een 25-jarig, 40-jarig en 50-jarig ambtsjubilea een gratificatie toekent ter grootte van respectievelijk 50%, 100% en 100% van zijn inkomen per maand. Voor het bereiken van een ambtsjubileum is het aantal voor ABP-pensioen geldige dienstjaren bepalend. Het bedrag van de voorziening wordt bepaald op basis van een kansberekening dat de jubilea (25, 40 of 50 jaar) gehaald worden. De voorziening wordt gewaardeerd tegen contante waarde.

Eigen risicodragerschap WW- en BWW-uitkeringsverplichtingen

De voorziening WW en BWW betreft geschatte toekomstige uitkeringsverplichtingen voor WW- en BWW-uitkeringen van oud-medewerkers, aangezien de instelling hiervoor verplicht eigenrisicodragers is. De voorziening wordt opgenomen op de balans tegen de verplichtingen voortkomend uit de Werkloosheidswet (WW) en de Bovenwettelijke Werkloosheidsregeling (BWW). De hoogte van de voorziening is bepaald aan de hand van de maximale uitkeringsduur en een kansberekening op basis van de historische duur van de uitkeringen. De voorziening wordt gewaardeerd tegen contante waarde.

Langdurig zieken

Voor medewerkers van wie de verwachting is dat zij vanwege hun ziekte niet inzetbaar zijn voor Hogeschool Leiden en van wie bovendien de verwachting is dat zij niet binnen de periode van twee jaar na eerste ziektemelding (geheel of gedeeltelijk) succesvol zullen re-integreren, is een voorziening gevormd voor de loondoorbetalingsverplichtingen tot uiterlijk twee jaar na de eerste ziektemelding. De voorziening is opgenomen tegen nominale waarde gezien de korte looptijd.

Duurzame inzetbaarheid

De regeling duurzame inzetbaarheid (DI) is bedoeld om werknemers in de gelegenheid te stellen afspraken te maken die hen helpen om ook op lange termijn het werk goed, gezond en met plezier te blijven doen en om werk en privé goed te combineren. Met ingang van de nieuwe CAO HBO 2023-2024 zijn de voorwaarden omtrent DI-spaartegoeden gewijzigd. De periode waarin gespaarde DI-uren opgenomen moeten zijn is verruimd naar 31 december 2025. Daarnaast kunnen van de gespaarde DI-uren tot 2020 maximaal 45 uur per jaar worden uitbetaald. In 2023 is er een dotatie geweest in de voorziening van DI-uren van vóór 2020 die abusievelijk nog niet opgenomen waren in de voorziening. De voorziening duurzame inzetbaarheid is ter dekking van de verplichtingen, die voortvloeien uit de stand van de gespaarde uren per 1 september 2020, verminderd met de reeds opgenomen uren tot en met einde boekjaar. De voorziening is per 31-12-2023 ondergebracht onder de kortlopende schulden gezien in de CAO bepaald is dat deze uren opgenomen, dan wel uitbetaald moeten worden.

Werktijdvermindering senioren

De voorziening werktijdvermindering is ter dekking van de kosten die voortvloeien uit de doorbetaling van medewerkers die gebruikmaken van de regeling werktijdvermindering. De getroffen voorziening is gebaseerd op de kosten van medewerkers die nu reeds gebruik maken van de regeling, dan wel medewerkers die voldoen aan de criteria van de regeling maar nog niet deelnemen, dan wel medewerkers die nog niet voldoen aan de criteria van de regeling maar hieraan wel binnen vijf jaar zullen voldoen. Voor het waarderen van de voorziening voor de werktijdvermindering senioren is het uitgangspunt de totale personeelsformatie per 31 december van het boekjaar.

Medewerkers die al wel aan de criteria van de regeling werktijdvermindering senioren voldoen, maar nog niet hebben aangegeven van de regeling werktijdvermindering gebruik te gaan maken, worden meegenomen bij de bepaling van de omvang van de voorziening. Voor deze medewerkers zijn de verwachte kosten opgenomen voor de periode vanaf 31-12-2023 tot het moment waarop zij de leeftijd van 67 bereiken, ofwel het maximale recht van vijf jaar is verbruikt, vermenigvuldigd met een kanspercentage dat zij na 31 december 2023 alsnog gebruik zullen maken van hun recht. De verwachte kosten gebaseerd op de gemiddelde personeelslasten per medewerker zijn berekend door ervan uit te gaan dat werknemers zullen kiezen voor de maximale werktijdvermindering van 20% bij de minimale eigen bijdrage van 25% (nul tot vijf jaar voor AOW-leeftijd vanaf schaal 8). Voor medewerkers die nog niet voldoen aan de voorwaarden, maar daaraan naar verwachting wel zullen voldoen binnen vijf jaar, is een voorziening opgebouwd op basis van de verwachte aanspraak op 57-jarige leeftijd, rekening houdend met de deelname kans, waarbij de voorziening in de periode tussen 52 en 57 jaar naar rato van de tijd wordt opgebouwd. De voorziening is opgenomen tegen contante waarde.

De tijdswaarde van geld is met name van belang bij de voorzieningen van jubilea, eigenrisico dragerschap WW- en BWW-uitkeringsverplichtingen en werktijdvermindering senioren. De impact van rentewijzigingen op de contante waarde waardering voor deze drie voorzieningen in 2023 is ongeveer €0,2 mln. In de staat van baten en lasten is dit opgenomen onder de rentebaten en rentelasten. Voor de berekening van de contante waarde zijn rentepercentages gehanteerd die passen bij de looptijd van de verschillende voorzieningen, gemiddeld gezien bedragen deze ongeveer 3,10% (2022:3,31%).

Verlieslatende contracten

In verband met de leegstand van het pand Le Carrefour dat wordt gehuurd van Achmea waarvoor het huurcontract doorloopt tot en met november 2025 is er een voorziening per 31-12-2023 gevormd voor alle onvermijdelijke kosten die onlosmakelijk verbonden zijn aan de huur of een gevolg daarvan zijn. Dit betreft de kosten voor huur, servicekosten, beveiliging, OZB, waterschapsbelasting. De voorziening wordt gewaardeerd tegen contante waarde. Er is geen rekening gehouden met eventuele inkomsten uit onderverhuur, omdat deze op balansdatum onvoldoende waarschijnlijk waren.

Langlopende schulden

(Bedragen x €1.000)

2.3.3. Langlopende schulden	Schatkist-bankieren	Totaal langlopende schulden
Stand per 1-1-2023 Langlopend deel	25.660	25.660
Stand per 1-1-2023 Kortlopend deel	1.260	1.260
Stand per 1-1-2023 Totale schuld	26.920	26.920
Aangegane leningen in 2023	-	-
Aflossingen in 2023	13.420	13.420
Stand per 31-12-2023 Totale schuld	13.500	13.500
Stand per 31-12-2023 Kortlopend deel	500	500
Stand per 31-12-2023 Totale langlopende schuld	13.000	13.000
Bedrag looptijd vanaf 1 tot en met 5 jaar	2.000	2.000
Bedrag looptijd meer dan 5 jaar	11.000	11.000

Langlopende schulden

In 2013 is de hogeschool een lening aangegaan van € 19.950.000 bij de Staat der Nederlanden tegen een driemaands Euribortarief plus een vaste kredietopslag van 0,1% met een lineair aflossingsschema. De looptijd van de lening is 30 jaar. In 2023 is de lening op vrijwillige basis vervroegd afgelost in zijn geheel voor €12,4 mln.

De hogeschool had tot en met medio 2023 een renteswap ter afdekking van het renterisico dat voortvloeit uit de afgesproken vergoeding van het driemaands Euribortarief op bovenstaande langlopende hypothecaire lening. De renteswap werd in 2008 afgesloten met ING en is in 2023 vroegtijdig afgewikkeld tegen betaling van € 1,5 mln. (wat is verantwoord onder de interestlasten).

In 2018 is de hogeschool een nieuwe vastrentende lening aangegaan van € 15.000.000 bij de Staat der Nederlanden tegen 1,24% rente per jaar met een lineair aflossingsschema. De looptijd van de lening is 30 jaar. Het kortlopend deel van de lening ter hoogte van €500.000 is opgenomen onder de kortlopende schulden.

Als zekerheid is het recht van hypotheek ten behoeve van de Staat der Nederlanden verleend tot een bedrag van €40,7 mln. op de in eigendom zijnde pand aan de Zernikedreef te Leiden.

Kortlopende schulden

(Bedragen x €1.000)

2.4	Kortlopende schulden	31-12-2023	31-12-2022
2.4.3	Kredietinstellingen	500	1.260
2.4.8.	Crediteuren	2.570	2.378
	Loonbelasting en premies sociale verz.	5.489	4.793
	Omzetbelasting	365	170
2.4.9.	Belasting en premies sociale verz.	5.854	4.963
2.4.10.	Schulden ter zake van pensioenen	2	1
2.4.12.	Overige kortlopende schulden	3.331	2.750
2.4.13.	Vooruit ontv. college-, cursus-, les- examengelden	12.060	10.477
2.4.14.	Vooruit ontvangen subsidies OCW/EZ	1.044	5.670
2.4.16.	Vooruit ontvangen bedragen	2.459	2.155
2.4.17.	Vakantiegeld, vakantiedagen en DI-uren	4.921	4.324
2.4.18.	Te betalen interest	-	148
	Totaal kortlopende schulden	32.741	34.127

Het saldo van de kortlopende schulden is in 2023 gedaald met €1,6 mln. tot €32,5 mln. (2022: €34,1 mln.). Dit wordt grotendeels veroorzaakt door:

- Kortlopend deel hypothecaire lening is gedaald i.v.m. aflossing van één van beide leningen (zie vorige pagina).
- Daling van de vooruit ontvangen subsidies OCW/EZ van €4,6 mln. als gevolg van besteding van NPO-middelen.

Daar tegenover staat een stijging van vooruit ontvangen college-, cursus-, les- en examen-gelden. Dit is het gevolg van het introduceren van een extra incassotermijn in schooljaar 2023-2024.

De resterende looptijd van de kortlopende schulden is korter dan één jaar, met uitzondering van eventuele vooruit ontvangen subsidies die mogelijk over een periode van meer dan één jaar worden besteed.

Model G-G1 verantwoording van subsidies zonder verrekening clause
(Bedragen x €1.000)

Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing Datum	De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond
Gelijke kansen in het onderwijs	GK017109	20-12-2017	ja
Tegemoetkoming kosten opleidingsscholen	OS-2016-C-007	29-11-2016	onderhanden
Tegemoetkoming kosten opleidingsscholen 2019 (Ieder1 leert Anders)	OS-2022-C-009	30-11-2022	onderhanden
Lerarenbeurs 2022-2023	1166095	22-8-2022	ja
Lerarenbeurs 2023-2024	1177475	20-6-2023	onderhanden
Lerarenbeurs 2023-2024	1278523	20-10-2023	onderhanden
Pilot begeleiding startende leraren	PDBPO21003	2-7-2022	ja
Virtuele internationale samenwerkingsprojecten	OS-2023-C-009	6-12-2023	onderhanden

Voor project Pilot begeleiding startende leraren is onvoldoende draagvlak gebleken. Per 1-5-2023 is de subsidie vastgesteld op € 15.000, het teveel ontvangen bedrag is teruggestort.

Er was geen sprake van G2-subsidies in 2023 (en 2022).

Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

OCW

Hogeschool Leiden heeft een vordering op het ministerie van OCW van €427.000 inzake een niet ontvangen subsidie betreffende afdracht loonheffing en premies sociale lasten tot december 1986. Deze vordering is ontstaan bij de overgang van het declaratiestelsel naar de normatieve bekostiging in 1987 en hij wordt verrekend indien Hogeschool Leiden haar activiteiten beëindigt. De 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 terug te betalen aan het ministerie van OCW, die eveneens niet is opgenomen in de jaarrekening.

Huurverplichtingen en licenties

Hogeschool Leiden heeft meerjarige huurovereenkomsten afgesloten voor een totaal resterend bedrag (maandelijks aflopend) van €4,9 mln. (2022: €6,9 mln.). De looptijd van deze financiële verplichtingen is: tot en met één jaar €1,9 mln.; langer dan één jaar maar korter dan vijf jaar: €2,9 mln. De daling ten opzichte van 2022 is enerzijds het gevolg van het verstrijken van één contractjaar in 2023 en anderzijds vanwege het feit dat de huurverplichting aan Achmea in 2023 op de balans is gekomen in de voorziening verlieslatende contracten.

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 totaaleffect worden deze kosten niet voorzien. Voor verplichtingen van na 1996 is de voorziening WW/BWW gevormd.

Schatkistbankieren

Hogeschool Leiden heeft in het kader van het Schatkistbankieren bij het ministerie van Financiën tevens de beschikking over een rekening-courantkrediet (roodstandfaciliteit) van €6,4 mln. Onder dit rekening-courantkrediet is ultimo 2023 geen financiering opgenomen. Op een onder het Schatkistbankieren verstrekte lening rust een hypothecaire zekerheid van €40,7 mln.

Investeringsverplichtingen

Voor de nieuwbouw ten behoeve van de uitbreiding van de campus, de terreininrichting van de buitenruimte, het plaatsen van zonnepanelen, de renovatie van bouwdeel D1 en het plaatsen van koelbatterijen in bouwdeel F zijn per ultimo boekjaar verplichtingen aangegaan voor een totaalbedrag van €0,5 mln.

Financiële instrumenten en risicobeheersing

Algemeen

Hogeschool Leiden maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de instelling blootstellen aan markt-, valuta-, rente-, kasstroom-, krediet- en liquiditeitsrisico. Om de risico's van onvoorspelbare ongunstige ontwikkelingen op de financiële markten en daarmee de financiële prestaties van de instelling te beperken, heeft de instelling een beleid inclusief een stelsel van limieten en procedures opgesteld. De instelling zet uitsluitend indien noodzakelijk geacht afgeleide financiële instrumenten in, waaronder een renteswap, om risico's te beheersen. Afgeleide instrumenten worden niet ingezet voor handelsdoeleinden.

Kredietrisico

De vorderingen inzake collegegelden van studenten van de hogeschool vormen het belangrijkste kredietrisico. Door een actief debiteurenbeheer wordt dit risico beheerst. Voor langdurige verhuurcontracten wordt het kredietrisico afgedekt middels bankgaranties. De hogeschool heeft geen significante concentraties van kredietrisico.

Renterisico en kasstroomrisico

De hogeschool heeft op 31 december 2023 een rentedragende schuld bij de Staat der Nederlanden met een vast rentepercentage over de gehele looptijd. Hiervoor bestaat derhalve uitsluitend een renterisico bij een eventuele toekomstige herfinanciering.

Valutarisico

Voor Hogeschool Leiden is sprake van zeer beperkte valutarisico's, omdat de omvang van transacties die niet in euro's worden verricht minimaal is.

Prijsrisico

De instelling heeft geen beleggingen en loopt hierop derhalve geen prijsrisico's.

Liquiditeitsrisico

Hogeschool Leiden bewaakt de liquiditeitspositie door middel van opvolgende (meerjaren) liquiditeitsbegrotingen. Het college van bestuur ziet erop toe dat voor de hogeschool steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen. Uit de liquiditeitsplanning voor 2024 en 2025 blijkt dat Hogeschool Leiden over voldoende liquide middelen zal beschikken. De looptijd van vorderingen en schulden blijkt uit de toelichting op de jaarrekening.

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de hogeschool. Daarnaast beschikt de hogeschool over een direct en onvoorwaardelijk beschikbare rekening-courantkredietfaciliteit van €6,4 mln.

Reële waarde

De reële waarde van in de balans opgenomen financiële instrumenten, verantwoord onder financiële vaste activa, kortlopende vorderingen, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde daarvan. De hypotheekleningen zijn opgenomen tegen de nominale restwaarde van €13 mln., de reële waarde van de hypotheeklening (inclusief kortlopend deel) bedraagt ongeveer EUR 11,5 mln. en wijkt in belangrijke mate af van de boekwaarde.

Toelichting op de staat van baten en lasten

Rijksbijdragen

(Bedragen x €1.000)

3.1	Rijksbijdragen OC&W	2023	Begroot 2023	2022
3.1.1	Rijksbijdragen OCW			
	Normatieve rijksbijdragen	108.314		107.540
	Niet-normatieve rijksbijdragen	4.136		2.940
		112.450		110.480
	Geoormerkte Subsidies OCW/EZ	-		-
	Niet-geoormerkte Subsidies OCW/EZ	914		510
3.1.2	Overige subsidies OCW/EL&I	914		510
	Totaal rijksbijdragen	113.364	108.972	110.990

De totale rijksbijdragen zijn voor 2023 €113,3 mln. en daarmee €4,4 mln. hoger dan begroot. De voornaamste oorzaken van de hogere rijksbijdragen zijn een landelijke stijging van het macrokader en loon- en prijscompensatie en extra ontvangen middelen vanuit het Bestuurs-akkoord 2023.

De baten uit niet-normatieve rijksbijdragen betreft besteding van NPO-middelen in 2023 en 2022.

Overige overheidsbijdragen en -subsidies
(Bedragen x €1.000)

3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	2023	Begroot 2023	2022
	Bijdrage MBO Rijnland	1.573		1.587
3.2.2	Overige overheidsbijdragen	1.573		1.587
	Totaal overheidsbijdragen en -subsidies	1.573	1.520	1.587

Onder de 'Overige overheidsbijdragen en -subsidies' wordt de bijdrage van MBO Rijnland voor de opleiding Middelbaar Laboratorium Onderwijs weergegeven. Het laboratorium-onderwijs van het MBO Rijnland wordt in samenwerking met de faculteit Science & Technology uitgevoerd in het gebouw van de hogeschool. Hogeschool Leiden ontvangt hiervoor een deel van de rijksbijdrage van het mbo.

College-, cursus-, les- en examengelden
(Bedragen x €1.000)

3.3	College-, cursus-, les- en examengelden	2023	Begroot 2023	2022
3.3.3	Collegegelden	23.235		15.801
	Totaal college-, cursus-, les- en examengelden	23.235	22.463	15.801

De college-, cursus- en les-gelden zijn in 2023 €0,8 mln. hoger dan begroot. Het verschil wordt veroorzaakt doordat minder eerstejaarsstudenten dan begroot in 2023 gebruikt maakten van de maatregel halvering collegegeld.

De collegegelden zijn in 2023 gestegen met €7,4 mln. ten opzichte van 2022. De stijging is het gevolg van de beëindiging van de halveringsmaatregel collegegelden per studiejaar 2022-2023, die vanaf september 2022 heeft geleid tot hogere baten.

Baten werk in opdracht van derden
(Bedragen x €1.000)

3.4	Baten werk in opdracht van derden	2023	Begroot 2023	2022
3.4.1	Contractonderwijs	3.148		2.895
3.4.2	Contractonderzoek	3.733		3.074
3.4.3	Overige baten werk in opdracht van derden	1.107		1.175
	Totaal baten werk in opdracht van derden	7.988	6.482	7.144

De 'Baten werk in opdracht van derden' heeft betrekking op de omzet uit contractonderwijs, van diverse lectoraten en op overige onderwijsactiviteiten in opdracht van derden.

Per saldo heeft 'Baten werk in opdracht van derden' een hogere omzet van €1,5 mln. dan begroot. Dit wordt grotendeels veroorzaakt door de hogere realisatie op onderwijsactiviteiten t.b.v. derden.

De baten uit contractonderwijs zijn ten opzichte van 2022 licht gestegen en bestaan met name uit cursussen en nascholing bij het Centrum onderwijs & innovatie Leiden (COIL), het Centrum Bioscience en Diagnostiek (CBD) en faculteit Gezondheidszorg.

De baten contractonderzoek zijn met €0,7 mln. toegenomen door een groei van subsidie-opdrachten.

Uitsplitsing contractonderzoek

(Bedragen x €1.000)

3.4.2	Contractonderzoek	2023	2022
	Baten uit contractonderzoek voor internationale organisaties	493	505
	Nationale overheden	1.021	486
	NWO	1.719	1.476
	KNAW	-	-
	Overige non-profit organisaties	458	383
	Derden	42	224
	Totaal baten werk in opdracht van derden	3.733	3.074

Onder de rubriek contractonderzoek zijn verschillende subsidieprojecten verantwoord, zoals subsidies voor SIA/Raak, de internationale projecten, subsidie van het ministerie van VWS voor het vaccinatieprogramma, subsidie voor verschillende lectoraten en de Erasmusbeurzen.

Overige baten

(Bedragen x €1.000)

3.5	Overige baten	2023	Begroot 2023	2022
3.5.1	Verhuur	47		32
3.5.2	Detachering personeel	1.091		808
3.5.3	Schenkeningen	-		-
3.5.4	Sponsoring	-		20
3.5.7	Studentenbijdragen	306		194
3.5.8.	(Onderwijs)materialen	70		69
3.5.10.	Overige	1.500		1.850
	Totaal overige baten	3.014	3.038	2.974

De overige baten zijn beperkt lager dan begroot en beperkt gestegen t.o.v. 2022.

Personeelslasten

(Bedragen x €1.000)

4.1	Personeelslasten	2023	Begroting 2023	2022
	Lonen en salarissen	79.976		71.542
	Sociale lasten	11.240		9.947
	Pensioenlasten	11.255		11.581
4.1.1	Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten		102.471	93.070
	Dotaties personele voorzieningen	1.239		724
	Lasten personeel niet in loondienst	6.847		5.520
	Overige personele lasten	7.646		6.495
4.1.2	Overige personele lasten		15.732	12.739
4.1.3	Af: uitkeringen		-1.146	-731
	Totaal personeelslasten		117.057	105.078

De totale personele lasten, bestaande uit loonkosten, personeel niet in loondienst en overige personeelslasten, zijn €2,0 mln. hoger dan de begroting. Dit verschil wordt vooral veroorzaakt door:

- De loonkosten zijn €1,3 mln. hoger dan begroot, Dit bestaat uit hogere gemiddelde loonkosten ad €3,9 mln. als gevolg van cao-stijgingen plus eenmalige uitkering en de gemiddeld lagere personeelsformatie ad -€2,6 mln.
- Per saldo een stijging van de personele voorzieningen (€1,2 mln.), met name vanwege een stijging voorziening langdurig zieken ad €0,8 mln.
- De realisatie externe inhuur 2022 is €0,3 mln. lager dan begroot over 2023. Dit is vergelijkbaar met voorgaande jaren en is het gevolg van krapte in aanbod.
- Lagere realisatie kosten van professionalisering (€0,5 mln.). De verwachting is dat in 2024 realisatie professionalisering conform begroting zal worden gerealiseerd.

De stijging van de loonkosten 2023 ten opzichte van 2022 betreft:

- Een cao loonstijging per 1 juli 2023 van gemiddeld 10,0% ad €4,8 mln. en de hieraan gekoppelde werkgeverslasten ad € 1,3 mln.
- Stijging van de gemiddelde formatie met 38 fte ad €3,4 mln. mede door inzet NPO-middelen.
- Stijging inhuur derden ad €1,3 mln.
- Stijging dotaties aan personeelsvoorzieningen ad €0,5 mln.
- Stijging overige personeelslasten ad € 1,2 mln.

De dotaties personele voorzieningen sluiten aan met het saldo van dotaties en vrijvallen van de personele voorzieningen in het verloopoverzicht van de voorzieningen, exclusief de vrijval van de voorziening DI ad € 188K aangezien dat feitelijk een herrubricering naar de kortlopende schulden betreft.

De instelling had over 2023 gemiddeld 1.146 fte in loondienst (2022: 1.106 fte). Er zijn geen medewerkers werkzaam in het buitenland.

Formatie (gemiddelde per jaar)	2022	2023
onderwijzend personeel (op)	714,7	728,5
onderwijs ondersteund personeel (oop)	391,2	417,0
Totaal formatie	5.867	1.145,5

Afschrijvingen

(Bedragen x €1.000)

4.2	Afschrijvingen	2023	Begroot 2023	2022
4.2.2	Materiële vaste activa	5.867		4.139
	Totaal afschrijvingen	5.867	5.977	4.139

In 2023 zijn de afschrijvingskosten met €1,7 mln. gestegen ten opzichte van de kosten 2022 met name door de ingebruikname van de nieuwbouw. Met deze kosten was rekening gehouden in de begroting 2023, waardoor de afschrijvingskosten nagenoeg gelijk zijn van de begroting.

Huisvestingslasten

(Bedragen x €1.000)

4.3	Huisvestingslasten	2023	Begroot 2023	2022
4.3.1	Huur	2.789		2.664
4.3.2	Verzekering	208		164
4.3.3	Onderhoud	1.053		1.100
4.3.4.	Energie en water	1.254		741
4.3.5	Schoonmaakkosten	1.154		1.035
4.3.6	Heffingen	738		589
4.3.8	Overige huisvestingslasten	155		118
	Totaal huisvestingslasten	7.351	6.695	6.410

De huisvestingslasten zijn €0,7 mln. hoger dan begroot door hogere incidentele schoonmaakkosten, hogere tarieven voor energie en het opnemen van de brandverzekering onder huisvestingslasten i.p.v. overige lasten

De hogere huisvestingslasten t.o.v. 2022 worden met name veroorzaakt door hogere energiekosten ad €0,5 mln. en stijging van alle overige posten in verband met in de in gebruik name van de nieuwbouw.

Overige lasten

(Bedragen x €1.000)

4.4	Overige lasten		2023	Begroting 2023	2022
4.4.1	Administratie en beheerslasten		3.747		3.193
4.4.2	Inventaris, apparatuur en leermiddelen		4.587		4.432
4.4.3	Leer- en hulpmiddelen		3.429		3.421
	Dotatie voorziening dubieuze debiteuren	58			38
	Dotatie voorziening verlieslatende contracten	1.730			0
4.4.4	Dotatie overige voorzieningen		1.788		38
4.4.4	Overige lasten		3.199		2.585
Totaal overige lasten			16.750	14.741	13.670

De overige lasten zijn €2,0 mln. hoger dan begroot. Dit is vooral het gevolg van de vorming van een voorziening inzake verlieslatende contracten in verband met de leegstand van het kantoorpand Le Carrefour ad €1,7 mln.

De overige lasten zijn ten opzichte van 2022 gestegen met €3,0 mln. Naast het bovengenoemde eenmalige effect, is deze toename met name veroorzaakt door een stijging van administratie- en beheerslasten, vanwege hogere advieskosten, kosten gerelateerd aan de website en evenementen voor studenten.

Accountants honoraria

In 2023 zijn de volgende bedragen aan accountants honoraria ten laste van het resultaat gebracht (inclusief BTW, bedragen x €1.000):

4.4.1	Accountantslasten	2023	2022
4.4.1.1	Honorarium onderzoek jaarrekening	189	172
4.4.1.2	Honorarium overige assurance opdrachten	20	20
4.4.1.3	Honorarium fiscale adviezen	-	-
4.4.1.4	Honorarium overige diensten	-	-
Totaal accountantslasten		209	192

De accountantskosten die gemaakt worden voor de controle van de jaarrekening en het bekostigingsonderzoek, worden toegerekend aan het boekjaar waarop deze betrekking hebben, ongeacht of de werkzaamheden in dat boekjaar zijn verricht.

De accountantskosten die betrekking hebben op overige assurance-opdrachten, zoals subsidiecontroles, worden toegerekend aan het boekjaar waarin de werkzaamheden zijn verricht.

Financiële baten en lasten

(Bedragen x €1.000)

6	Financiële baten en lasten	2023	Begroting 2023	2022
	Rentebaten bank	1.565		177
	Rentebaten contante waarde voorzieningen	69		1.036
6.1	Financiële baten	1.634	-	1.213
	Rentelast bank	-2.073		-881
	Rentelast contante waarde voorzieningen	-222		0
6.2	Financiële lasten	-2.295	-816	-881
	Totaal financiële baten en lasten	-661	-816	332

De stijging van de rentebaten is het gevolg van een stijging van de vergoeding op Schatkist-bankieren, deze baten zijn niet begroot. Onder de rentelasten is verwerkt de kosten van de afwikkeling van de swap ad €1,5 mln. en de daling van de hypotheekrente ad €0,2 mln.

Toelichting op het kasstroomoverzicht

De mutaties in het kasstroomoverzicht sluiten niet in alle gevallen aan met de zichtbare mutaties in balansposities en baten en lasten tussen eind 2023 en eind 2022.

De afwijkingen betreffen:

- Rentemutaties in de contante waarde van voorzieningen maken onderdeel uit van de rentebaten en lasten, maar zijn geen kasstromen uit hoofde van ontvangen en betaalde rente
- De kasstroom voor betaalde rente is gecorrigeerd voor mutaties in overlopende nog te ontvangen en nog te betalen rente tussen eind 2023 en eind 2022
- De betaalde investeringen in materiële vaste activa zijn gecorrigeerd voor investeringen die eind 2023 en eind 2022, respectievelijk eind 2022 en eind 2021, nog niet betaald waren.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum die andere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum.

Model E: verbonden partijen

De hogeschool heeft geen verbonden partijen, zoals bedoeld in model E in de bijlage bij RJ 660.

Transacties met verbonden partijen betreft met name de bezoldiging van topfunctionarissen (zie model F voor de verplichte WNT-toelichting).

Model F: bezoldiging topfunctionarissen

De bezoldiging van de leden van het college van bestuur valt binnen de WNT-normen van het ministerie van OCW. De hogeschool is volgens de Regeling bezoldiging topfunctionarissen OCW-sectoren ingedeeld in klasse G met 18 complexiteitspunten (baten 9, aantal bekostigde studenten 4 en aantal gewogen onderwijssoorten 5). Gezien het feit dat het bezoldigingsmaximum in 2023 eenmalig in bezoldigingsklasse G valt, is overeengekomen met de bestuurders dat het maximum dat is verbonden aan klasse F van toepassing is in 2023. Aanvullend hebben de bestuurders in 2023 eenmalig een bruto toeslag van €7.500 toegekend gekregen. De ontvangen bezoldiging in 2023 is passend binnen de WNT-norm 2023 klasse G, €223.000 op jaarbasis voor een volledige formatie.

De bezoldiging van de leden van de raad van toezicht is gerelateerd aan het bezoldigingsniveau van de voorzitter en is lager dan de geldende WNT-normen.



1. Bezoldiging topfunctionarissen

1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling

Gegevens 2023 (bedragen x € 1)	A.A. Sanderman	J. van den Steenhoven
Functiegegevens	Bestuurder-voorzitter	Bestuurder-lid
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1
Dienstbetrekking?	Ja	Ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	187.044	178.662
Beloningen betaalbaar op termijn	22.456	22.423
Subtotaal	209.500	201.085
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	223.000	223.000
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	209.500	201.085
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2022 (bedragen x € 1)		
Aanvang en einde functievervulling in 2022	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1
Dienstbetrekking?	Ja	Ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	172.097	163.018
Beloningen betaalbaar op termijn	23.903	23.182
Subtotaal	196.000	186.200
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	196.000	196.000
Bezoldiging	196.000	186.200

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2023	F.C. Bakker	A.C.C. Rebergen	C.H. Dubbelboer
Functiegegevens	Voorzitter raad van toezicht	Vice-Voorzitter	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 30/6
Bezoldiging			
Bezoldiging	21.210	17.675	7.012
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	33.450	22.300	11.058
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	21.210	17.675	7.012
Bedrag van de overschrijding en reden	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2022			
Aanvang en einde functievervulling in 2022	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	20.580	17.150	13.720
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	29.400	19.600	19.600
bedragen x € 1	M.A. van den Hoven	A. Ramsodit	A. Chernilovskaya
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	14.140	14.140	14.140
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	22.300	22.300	22.300
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	14.140	14.140	14.140
Bedrag van de overschrijding en reden	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2023	F.C. Bakker	A.C.C. Rebergen	C.H. Dubbelboer
Gegevens 2022			
Aanvang en einde functievervulling in 2022	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	13.720	13.720	13.720
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	19.600	19.600	19.600

bedragen x € 1	J.P Duijvestijn
Functiegegevens	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01/07 – 31/12
Bezoldiging	
Bezoldiging	7128
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	11.242
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	N.v.t.
Bezoldiging	7128
Bedrag van de overschrijding en reden	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.
Gegevens 2022	
Aanvang en einde functievervulling in 2022	n.v.t.
Bezoldiging	
Bezoldiging	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	

De bezoldiging van de leden van het college van bestuur valt binnen de WNT-normen van het ministerie van OCW. De hogeschool is volgens de Regeling bezoldiging topfunctionarissen OCW-sectoren ingedeeld in klasse G met 18 complexiteitspunten (baten 9, aantal bekostigde studenten 4 en aantal gewogen onderwijssoorten 5). Gezien het feit dat het bezoldigingsmaximum in 2023 eenmalig in bezoldigingsklasse G valt, is overeengekomen met de bestuurders dat het maximum dat is verbonden aan klasse F van toepassing is in 2023. Aanvullend hebben de bestuurders in 2023 eenmalig een bruto toeslag van €7.500 toegekend gekregen. De ontvangen bezoldiging in 2023 is passend binnen de WNT-norm 2023 klasse G, €223.000 op jaarbasis voor een volledige formatie.

De bezoldiging van de leden van de raad van toezicht is gerelateerd aan het bezoldigingsniveau van de voorzitter en is lager dan de geldende WNT-normen.

Ondertekening van de jaarrekening
Leiden, 17 juni 2024

college van bestuur

dr. A.A. Sanderman (voorzitter)

drs. J. van den Steenhoven

raad van toezicht

drs. H.J.J. Lenferink (voorzitter)

drs. J.P. Duijvestijn RC

dr. M. van den Hoven

drs. A.C.C. Rebergen

mr. dr. A. Ramsodit-de Graaf

A. Chernilovskaya PhD

III

Overige gegevens



Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

De controleverklaring is opgenomen op de volgende pagina's.

Statutaire bepaling inzake resultaatbestemming

Ingevolge artikel 16 van de statuten van de Stichting worden de jaarstukken door het college van bestuur voor 1 juli, na afloop van het boekjaar, opgesteld. Deze worden vervolgens ter vaststelling aan de raad van toezicht voorgelegd.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het college van bestuur en de raad van toezicht van Stichting Hogeschool Leiden

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2023 van Stichting Hogeschool Leiden (of hierna 'de stichting') te Leiden (hierna 'de jaarrekening') gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Stichting Hogeschool Leiden per 31 december 2023 en van het resultaat over 2023 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2023 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023.

De jaarrekening bestaat uit:

- 1 de balans per 31 december 2023;
- 2 de staat van baten en lasten over 2023; en
- 3 de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023 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).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2023 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023 is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de controle van de jaarrekening of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het college van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

Het college bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023.

In dit kader is het college van bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het college van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het college van bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het college van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het college van bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het college van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit 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 onderwijsinstelling.

Onze verantwoordelijkheden 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.

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 materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van de jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's;
- dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude,
- van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn;
- het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het college van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het college van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om in onze controleverklaring de aandacht te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderwijsinstelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;

- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Den Haag, 28 juni 2024
KPMG Accountants N.V.
H. Visser RA

IV

Gegevens rechtspersoon



Naam en adres van de instelling:	Stichting Hogeschool Leiden Postbus 382 2300 AJ Leiden Zernikedreef 11, 2333 CK Leiden
Instellingscode:	21RI
Telefoonnummer:	071-5188800
Faxnummer:	071-5188801
E-mailadres:	secretariaat.cvb@hsleiden.nl
Internetsite:	www.hsleiden.nl
Bevoegd gezag:	30163
Belangrijkste activiteiten:	De hogeschool heeft als belangrijkste activiteit het verzorgen van hoger beroepsonderwijs.
KvK-nummer:	41167218
Naam:	H.E. Wiechers, MSc
Telefoonnummer:	071-5188807
E-mailadres:	wiechers.h@hsleiden.nl



