

Jaarverslag 2024



gezien en gehoord

Jaarverslag 2024

Hogeschool Leiden

*Het lettertype dat Hogeschool Leiden gebruikt, zoals in dit jaarverslag,
draagt bij aan een betere leesbaarheid.*

Inhoud

	Voorwoord college van bestuur	7
	Leeswijzer bestuursverslag	8
I	Bestuursverslag	9
1.	Kerngegevens	10
2.	Raad van Toezicht	14
3.	Medezeggenschap	24
	Onderwerpen in 2024	25
	Opleidingscommissies	29
4.	Organisatie	30
	Instellingsprofiel	31
	Organogram	32
	Instellingsplan	33
	De programma's die samen de strategische agenda vormen	34
5.	Kwaliteitsafspraken	38
	Totstandkoming kwaliteitsafspraken	39
	Voortgang kwaliteitsafspraken 2019-2024	41
	Monitoring kwaliteitsafspraken	48
	Planning en controlcyclus	51
	Reflectie medezeggenschap op kwaliteitsafspraken	52
6.	Bestuursakkoorden	54
7.	Onderwijs	62
	Opleidingen	63
	Kwaliteitszorgcyclus	70
	Studiesucces	70
	Onderwijs en innovatie	71
	Ondersteuning en facilitering van studenten	73
	Internationalisering	75
	Samenwerking	76

8. Onderzoek	78
Huidige situatie praktijkgericht onderzoek	79
9. Sociale paragraaf	88
10. Bedrijfsvoering	94
Huisvesting	95
Duurzame Bedrijfsvoering	95
Inkoop	96
Informatiehuishouding	97
11. Financieel verslag	100
Toelichting op het resultaat 2024	101
Kasstroomoverzicht over 2024 en vergelijkende cijfers 2023	103
Kengetallen vermogenspositie	103
Planning & Control- en kwaliteitszorgcyclus	104
Treasury	104
Declaraties college van bestuur	104
Continuïteitsparagraaf	111
Bijlage	128
Bijlage kwaliteitsafspraken	129
II Jaarrekening 2024	151
Balans per 31 december 2024	152
Staat van baten en lasten over 2024	153
Kasstroomoverzicht over het jaar 2024	154
Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling	155
Toelichting op de staat van baten en lasten	174
Toelichting op het kasstroomoverzicht	179
Gebeurtenissen na balansdatum	179
Model F: bezoldiging topfunctionarissen	180
III Overige gegevens	184
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	185
Statutaire bepaling inzake resultaatbestemming	185
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	186
IV Gegevens rechtspersoon	190

Voorwoord college van bestuur

2024 was een dynamisch jaar voor Hogeschool Leiden. Met trots werden we opnieuw erkend als de beste brede hogeschool van de Randstad. Deze waardering onderstreept onze ambities én onze inzet voor hoogwaardig onderwijs waarin studenten zich gezien en gehoord voelen. Dankzij persoonlijke aandacht, kleinschalig onderwijs en de toelovende inzet van onze bevlogen docenten en medewerkers, blijven we bouwen aan kwaliteit, nu en in de toekomst.

Tegelijk zijn stappen gezet om onderzoek als tweede kerntaak van de hogeschool verder te ontwikkelen. Met onderwijs en onderzoek draagt Hogeschool Leiden bij aan een sterke toekomst van onze omgeving, op het Leiden BioScience Park, in de regio en daarbuiten.

In het afgelopen jaar presenteerden we onze nieuwe huisstijl en vernieuwde website. Met frisse kleuren, eigentijdse typografie en een open ontwerp, weerspiegelen ze wie wij zijn: betrokken, bevlogen en betekenisvol. Daarnaast implementeerden we een vernieuwde sturingsfilosofie die onder meer richting geeft aan de uitvoering van onze strategische agenda. Dit leidde tot mooie resultaten binnen onze vijf strategische programma's: Toekomstgericht Onderwijs, Doorontwikkeling van Praktijkgericht Onderzoek, Digitalisering, Zichtbaarheid en een Toekomstbestendige Organisatie.

2024 markeerde het einde van onze eerste strategische agenda. We hebben veel doelen bereikt en een stevige basis gelegd voor de toekomst. Zo zetten we belangrijke stappen in de implementatie van ons nieuwe Learning Management System (LMS), dat studenten en docenten nog beter ondersteunt. Ook breidden we ons aanbod op het gebied van Leven Lang Ontwikkelen (LLO) verder uit en versterkten we onze positie in de regio door waardering van onze bestaande samenwerkingen en het vormen van nieuwe, vruchtbare samenwerkingen.

Tegelijkertijd leven en werken we in een wereld die volop in beweging is. Oorlogen, maatschappelijke spanningen, klimaatverandering en bezuinigingen raken ons allemaal - als instelling, als professional en als mens. Wij geloven in de kracht van het gesprek, van nieuwsgierigheid en van gedeelde verantwoordelijkheid.

Juist daarom willen wij als hogeschool een plek van betekenis zijn: een gemeenschap waarin studenten, docenten en medewerkers ieder op hun eigen manier bijdragen aan een betere toekomst. Dat vraagt om betrokkenheid, moed en reflectie. Dagelijks zetten we ons samen in voor een leer- en werkomgeving die veilig, duurzaam en inclusief is. Met een open, lerende houding blijven we het gesprek voeren, leren we met en van elkaar, en werken we aan een omgeving waar iedereen zich gelijkwaardig, gerespecteerd en gewaardeerd voelt, en klaar is voor wat komen gaat.

Met vertrouwen en ambitie kijken we vooruit. Ook in de komende jaren blijven we koersvast werken aan een toekomstbestendige hogeschool. In dit jaarverslag nemen we je graag mee in de verhalen, inzichten en successen van 2024. We wensen je veel leesplezier en inspiratie.

College van bestuur,

Angelien Sanderman en Joeri van den Steenhoven

Leeswijzer bestuursverslag

Net als voorgaande jaren kent het jaarverslag van Hogeschool Leiden 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 2024.

Ons instellingsprofiel, organogram en meer over het instellingsplan zijn te vinden in hoofdstuk 4. In hoofdstukken 5 en 6 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 over onze duurzame bedrijfsvoering. Tot slot presenteren we onze (positieve) financiële cijfers over 2024, inclusief een nadere duiding en toelichting.

I Bestuursverslag



1. Kerngegevens



Onderwijs	2022	2023	2024 ¹
Aantal inschrijvingen ²	12.439	12.096	11.997
Instroom ¹	3.167	3.249	3.423
Aantal associate degree diploma's ³	42	47	52
Aantal bachelordiploma's ²	1.735	1.878	1.981
Aantal masterdiploma's ²	46	49	43
Bachelor-rendement na vijf jaar ⁴	65,6%	62,9%	62,2%
Uitval in het eerste jaar ⁵	33,0%	35,0%	31,9%
Switch in het eerste jaar ⁴	3,8%	3,5%	3,9%

Onderzoek	2022	2023	2024
Lectoren (aantal)	27	23	22
Lectoren (fte)	17,7	17,4	17
Docent-onderzoekers (aantal)	123	138	129
Docent-onderzoekers (fte)	47,7	50,6	49,6
Inkomsten 1e geldstroom (x € 1.000)	4.436	4.808	4.991
Inkomsten 2e geldstroom (x € 1.000)	1.884	1.883	3.084
Inkomsten 3e geldstroom (x € 1.000)	970	933	1.052
Overige middelen voor onderzoek (x € 1.000)	64	341	297

Financieel	2022	2023	2024
Eigen vermogen (x € 1.000)	70.212	71.700	73.875
Solvabiliteit I	52%	57%	57%
Solvabiliteit II	56%	64%	63%

- 1 Voor zover de kerngegevens niet direct zijn af te leiden uit de jaarrekening, heeft hierop geen accountantscontrole plaatsgevonden.
- 2 Peildatum 1 oktober van studiejaar 2022-2023, 2023-2024 en 2024-2025. Instroom betreft studenten die voor het eerst aan Hogeschool Leiden studeren.
- 3 Betreft diploma's uitgereikt in studiejaar 2021-2022, 2022-2023 en 2023-2024.
- 4 Betreft instroomcohorten 2017-2018, 2018-2019 en 2019-2020 volgens definitie prestatieafspraken.
- 5 Betreft instroomcohorten van 2021-2022, 2022-2023 en 2023-2024 volgens definitie prestatieafspraken.

Personeel ⁶	2022	2023	2024
Onderwijzend personeel (fte)	717,3	717,9	691,6
Ondersteunend personeel (fte)	405,6	407,1	422,7
Totaal fte	1.122,9	1.124,5	1.114,3
Personeel aantal	1.470	1.480	1.405
Ziekteverzuim	6,20%	6,40%	5,20%

Alumni	2022	2023	2024
Aandeel alumni (zeer) tevreden over aansluiting opleiding op huidige functie	82%	82%	82%
Aandeel alumni dat binnen drie maanden na afstuderen een baan heeft gevonden	95%	93%	92%

Duurzaamheid	2022	2023	2024
Stadswarmte (GJ) ⁷	5.669	4.269	4.406
Ingekochte elektriciteit (in kWh)	2.360.752	2.378.677	2.464.706
Opgewekte elektriciteit (in kWh)	0	44.403	41.129
Water (in m ³)	9.814	11.150	11.425
CO ₂ -uitstoot (in kg) ⁸		2.828	2.954

6 Betreft de gemiddelde formatie conform sociaal jaarverslag 2024.

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 (EECare) voert controle uit op deze data en signaleert ook opvallende verschillen in verbruik. Metingen zijn verricht in: m3 (gas), kWh (elektriciteit) en GJ (warmte). De temperaturen van 2023 en 2024 leken erg op elkaar, de kleine stijging in gebruik van stadswarmte heeft te maken met het afhandelen van koudeklachten in het gebouw. De kleine stijging t.o.v. vorig jaar met betrekking tot stadswarmte ingekochte elektriciteit heeft te maken met een toename van elektriciteitsverbruik door digitalisering en iets meer verbruik van installaties (bijv. in de keuken). 2024 was minder zonnig dan 2023, dit verklaart een lagere opwek.

8 De CO₂-uitstoot wordt gemeten in ton CO₂-equivalenten. De CO₂-uitstoot wordt vanaf 2023 berekend volgens het GHG-protocol, waarin scope 1, 2 en 3 worden meegenomen. In samenwerking met Phi Factory zijn de meest relevante impact-categorieën gekozen: energie, mobiliteit, koudemiddelen, ICT, werkomgeving, schoonmaak, catering, warme dranken en afvalverwerking. Voor elk van deze categorieën is data verzameld over het verbruik, inkoop of de gereisde kilometers. In 2023 is voor mobiliteit een schatting gemaakt op basis van het landelijk reisprofiel voor woon-werk verkeer, berekend over het aantal medewerkers van Hogeschool Leiden. In 2024 is data gebruikt afkomstig van de rapportageverplichting werk gebonden personenmobiliteit. Ook is over 2024 woon-studie verkeer meegenomen, geëxtrapoleerd voor de studentenpopulatie van 2024 op basis van mobiliteitsonderzoek onder HL-studenten door DTV (uitgevoerd in 2024). Ondanks de toevoeging van woon-studieverkeer in 2024, is de totale CO₂-uitstoot niet significant verhoogd. Dit laat zien dat de berekening in 2023 van woon-werkverkeer op basis van het landelijk reisprofiel, niet past bij hoe HL-medewerkers reizen. Alle data zijn vermenigvuldigd met de respectievelijk CO₂-emissiefactoren van 2024 afkomstig van co2emissiefactoren.nl, Phi Factory of RVO. Daar waar het verbruik of inkoop betreft, heeft dit betrekking op het hoofdgebouw. Voor meer toelichting, zie het Hogeschool Leiden Duurzaamheidsjaarverslag 2024.



2. Raad van Toezicht



De raad van toezicht van Hogeschool Leiden houdt vanuit de eigen 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 – als werkgever van – het college van bestuur met raad terzijde. De manier waarop de raad van toezicht invulling geeft aan de toezichthoudende taken en de daarbij gehanteerde inhoudelijke uitgangspunten worden uiteengezet in het zogeheten toezichtkader en toetsingskader, zoals vastgelegd in de Visie op toezicht en de nieuwe Branchecode Goed bestuur en toezicht in het hbo. 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 en toezicht in het hbo. 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 2024 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. F.C. Bakker	voorzitter en tevens lid van de remuneratiecommissie tot 29 februari 2024;
De heer drs. H.J.J. Lenferink	voorzitter en tevens lid van de remuneratiecommissie vanaf 1 maart 2024;
De heer drs. A.C.C. Rebergen	vicevoorzitter en tevens voorzitter van de remuneratiecommissie;
De heer drs. J.P. Duijvestijn, RC	lid en tevens voorzitter van de auditcommissie;
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 in de bijlage van dit verslag. Een actueel overzicht van het rooster van aftreden, vastgesteld op 22 april 2024, en nevenfuncties zijn 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 sinds 1 september 2021. Met instemming van de medezeggenschap is zij aan het einde van 2024 herbenoemd als voorzitter voor een nieuwe termijn van vier jaar, die ingaat op 1 september 2025. De heer Van den Steenhoven is in dienst sinds 1 september 2019. In 2023 is hij herbenoemd voor een nieuwe termijn van vier jaar. In 2024 heeft hij deelgenomen aan het NSOB Leernetwerk.

In 2024 is afscheid genomen van de heer Bakker 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. In maart is de heer Lenferink, na een uitgebreide wervings- en selectieprocedure waaraan ook twee leden van de medezeggenschap hebben deelgenomen, als voorzitter toegetreden tot de raad van toezicht. Tot slot is in 2024, met algemene stemmen in de interne vergadering d.d. 22 april en met inachtneming van het positieve advies van het college van bestuur, besloten tot de herbenoeming van mevrouw Ramsodit, mevrouw Chernilovskaya en de heer Rebergen als leden van de raad van toezicht. Deze herbenoeming is ingegaan op 13 september 2024 voor een termijn van wederom vier jaar, dat wil zeggen tot uiterlijk 12 september 2028.

De raad van toezicht is in 2024 vijfmaal in reguliere vergadering bijeengewees in aanwezigheid van het college van bestuur. De raad van toezicht heeft in 2024 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 bijeengewees. 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.

Scholing

Conform de visie op toezicht evalueert de raad van toezicht het eigen functioneren met regelmaat. Als onderdeel hiervan heeft de raad van toezicht besloten het vergaderschema voor 2025 aan te passen. Dit besluit, gebaseerd op de geconstateerde efficiëntie en ijverigheid, voorziet in een vermindering van het aantal vergaderingen, zonder concessies te doen aan de kwaliteit van toezicht en besluitvorming. Op basis van metingen onder de leden en het college van bestuur, uitgevoerd eind 2023 door bureau Hemingway, is een samenwerkingsanalyse opgesteld. De resultaten van deze meting zijn gebruikt bij de werving van de nieuwe voorzitter van de raad van toezicht. Daarnaast is op basis van deze analyse afgesproken dat de raad van toezicht meer gestructureerd werk maakt van de eigen scholing. In de algemene vergadering van 26 februari is het onderwerp 'scholing' geagendeerd en besproken welke scholingsmogelijkheden men het komende jaar collectief of individueel wil oppakken.

De raad van toezicht heeft in 2024, waar mogelijk, individueel deelgenomen aan scholingsactiviteiten georganiseerd door de Vereniging van Toezichthouders van Hogescholen. Dit omvatte onder meer scholing over de financiële paragraaf van de Rijksbegroting voor het hbo, het toezicht op veranderopgaven binnen hogescholen, en waardegedreven toezicht. Daarnaast neemt een van de leden deel aan het informeel overleg van toezichthouders binnen het hbo.

Collectief heeft de raad van toezicht deelgenomen aan de scholing op d.d. 4 december over de werking van de Rijksbegroting en de bekostiging van het hbo/wo, verzorgd door de VTOI. Tijdens deze bijeenkomst is inzicht verkregen in het hoger onderwijs-gedeelte van de begroting en de bekostiging van het hbo vanuit het perspectief van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Tevens is gezamenlijk verkend hoe en in welke mate deze informatie van toepassing is op de organisatie, het werk als toezichthouder en specifiek de werking van de Rijksbegroting voor Hogeschool Leiden. Op collectief niveau draagt de raad van toezicht ook bij aan informeel leren, bijvoorbeeld via waardevolle intervisiemomenten, waaronder peer-to-peers met collega-hogescholen. De geplande peer-to-peer in het najaar moest helaas worden uitgesteld maar staat inmiddels opnieuw gepland voor het voorjaar van 2025.

Op 13 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 de nieuwe huisstijl en de corporate campagne, en ging in gesprek met onderzoeksgroep Verpleegkundig Leiderschap, en met docenten en studenten over de doorlopende leerlijnen bij de faculteit Gezondheidszorg. De leden volgden een les bij de opleidingen Communicatie of Toegepaste Psychologie, en zij spraken met bestuursleden van de studieverenigingen, onder andere over studentenwelzijn en met studentdecanen. Tot slot bezochten zij ook PLNT, Centrum voor Innovatie en Ondernemerschap, wat startups – onder andere verschillende studenten van Hogeschool Leiden – een platform biedt om te innoveren en te groeien.

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 2024 viermaal vergaderd, waarbij onder meer de volgende onderwerpen aan bod kwamen: de herijking van het kwaliteitszorgbeleid onderwijs en onderzoek, de conclusies en aanbevelingen naar aanleiding van interne audits bij de kenniscentra, het instellingsbeeld en plan van aanpak inzake de kennisveiligheid, als wel het Plan van aanpak voor de LLO-katalysator naar aanleiding van de toekenning van de subsidieaanvraag. Ook is onder meer de in 2024 opgestelde handreiking en richtlijnen voor het gebruik van artificial intelligence en rapportages besproken evenals de 100-dagen rapportage over de startende studenten op de hogeschool en de HBO-monitor 2023. In 2024 was een van de leden van de commissie onderwijs en onderzoek aanwezig bij interne audit van de opleiding Informatica.

De auditcommissie richt zich op de volgende aandachtspunten: de interne risicobeheersing- en controlesystemen, de financiële informatievervalsing door Hogeschool Leiden, 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 2024 vijfmaal bijeen. De auditcommissie sprak onder meer over de jaarstukken over 2024, het risicomanagement, de kaderbrief en de begroting 2025. Bovendien heeft de auditcommissie zich in 2024 onder andere gebogen over ontwikkelingen met betrekking tot de integrale kostprijs, de verzekeringsportefeuille, het treasury-jaarplan, en de resultaten van de SURF-audit informatiebeveiliging. 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. Financiële aangelegenheden heeft het college van bestuur steeds gerapporteerd aan en besproken met de auditcommissie. Daarnaast speelde de externe accountant voor de raad van toezicht een belangrijke rol bij de beoordeling van het financieel beheer van de hogeschool. Zo heeft de accountant geen grote aanbevelingen meegegeven aan de auditcommissie. Gezien de overeenkomst met de huidige accountant per 1 augustus 2025 eindigt, is in dit verslagjaar het aanbestedingstraject voor de accountantsdiensten gestart en zal in januari 2025 worden afgerond.



De remuneratiecommissie heeft de volgende specifieke aandachtspunten: benoeming, beoordeling, het doen van voorstellen ten aanzien van de bezoldiging en (on)kostenvergoedingen, en het voeren van functioneringsgesprekken met de leden van het college van bestuur. Daarnaast vormen de bestuurlijke taken en algemene beleidszaken van de hogeschool, evenals het personeelsbeleid en de personeelsstrategie, vaste agendapunten van de Remuneratiecommissie. In 2024 is hierbij onder andere specifieke aandacht besteed aan de evaluatie van de pilot Vitaliteit en Verzuim. 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 algemene vergaderingen voor met het college van bestuur. In 2024 kwam de commissie vijfmaal bijeen en heeft onder meer de inhoudelijke jaarkalender 2025 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 2024 in lijn met de klassenindeling in F, de implementatie van de nieuwe Branchecode 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. Dit laatste heeft geleid tot de aanpassing van het Reglement Raad van Toezicht, Reglement Auditcommissie en Reglement Remuneratiecommissie. De herijking inzake de Visie op toezicht staat voor 2025 gepland. Speciale aandacht was er aan het begin van dit verslagjaar voor de werving van een nieuwe voorzitter, wat heeft geleid tot de benoeming van de heer Lenferink, met ingang van 1 maart 2024, en de herbenoeming van mevrouw Ramsodit, mevrouw Chernilovskaya en de heer Rebergen per 13 september 2024.

De onderwerpen die zijn besproken in de commissie onderwijs en onderzoek, audit-commissie 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 2024 sprake was van een doelmatige besteding van de middelen. De raad van toezicht heeft ook de begroting voor 2025 goedgekeurd, inclusief de daarin opgenomen meerjarenbegroting. Daarnaast is de raad van toezicht in 2024 actief betrokken bij adequaat risicomanagement, een zorgvuldig ingericht proces, met aandacht voor zowel interne als landelijke voorzorgsmaatregelen. Binnen het proces krijgen alle directeuren de gelegenheid om risico's te identificeren en aan te dragen. Deze risico's worden vervolgens geëvalueerd en geclassificeerd als tactisch of strategisch. De raad van toezicht constateert dat er in 2024 geen risico's in de kritieke zone zijn. Hoogwaardige risico's worden standaard besproken, eerst in de auditcommissie en daarna in de voltallige raad. Het jaarverslag is uitgebreid besproken in het bijzijn van de accountant.

Via de P&C-cyclus is er in 2024 ook 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. Ook met betrekking tot 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. De raad van toezicht heeft geconstateerd dat de middelen in 2024 in overeenkomst met de plannen zijn besteed.

2024 markeert het laatste jaar waarin de kwaliteitsgelden beschikbaar zijn in de vorm zoals deze sinds 2019 zijn toegekend. Vanaf 2025 gaan deze middelen op in de lumpsumfinanciering. De raad van toezicht blijft, conform de eigen verantwoordelijkheid, erop toezien dat de middelen worden aangewend voor het bevorderen van de kwaliteit van onderwijs en voorzieningen. Gezien het feit dat de invulling en monitoring van zowel de kwaliteitsafspraken als de NPO-middelen regelmatig aan de orde zijn geweest, ook in overleg tussen het college van bestuur en de medezeggenschap, heeft de raad van toezicht kunnen constateren dat de gemaakte inhoudelijke keuzes hebben aangesloten bij de behoeften van studenten en het onderwijs van de hogeschool in de afgelopen zes jaar. Een eindrapportage over de kwaliteitsgelden, inclusief reflectie van de raad van toezicht over de gehele periode, is separaat verzonden aan de NVAO.

In 2024 is, naast de reguliere P&C-cyclus, ook aandacht besteed aan de voortgang van de strategische agenda 2022-2024 en de ontwikkeling van de strategische agenda 2025-2026. Deze nieuwe agenda omvat de veranderopgaven voor de hogeschool voor de komende jaren, opnieuw uitgewerkt in de vijf programma's: Toekomstgericht onderwijsaanbod, Digitalisering, Doorontwikkelen praktijkgericht onderzoek, Zichtbaarheid vergroten en Toekomstbestendige organisatie. Deze veranderopgaven zijn gebaseerd op het in eind 2022 vastgestelde instellingsplan 'Betrokken, Bevlogen, Betekenisvol'. De raad van toezicht bevraagt regelmatig het college van bestuur over dit onderwerp.

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 van toezicht geen signalen binnengekomen van interne instanties, bijvoorbeeld via de Klokkenluidersregeling.

Daarnaast zijn de aanstaande bezuinigingen een belangrijk aandachtspunt geweest aan het einde van het verslagjaar. De raad van toezicht heeft deze ontwikkelingen uitvoerig besproken en deelt de zorgen van het college van bestuur over de mogelijke impact op de hogeschool en het hoger onderwijs. Samen blijven wij zo aandacht besteden aan het zorgvuldig balanceren van kwaliteit en financiële duurzaamheid de komende tijd.

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 2024. 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 klasse F (17 complexiteitspunten).

Er was in 2024 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 en betrokkenheid in 2024. Dankzij jullie toewijding en gezamenlijke inspanningen kunnen we blijven werken aan het waarmaken van de beloften uit ons instellingsplan, ook in een wereld die voortdurend verandert. Een jaar waarin naast de dagelijkse werkzaamheden tevens onverminderd is doorgewerkt aan de ambities uit de strategische koers, en belangrijke stappen zijn gezet om voorbereid te zijn op de toekomst. Met elkaar maken jullie het verschil—voor de studenten, voor de hogeschool en voor de samenleving. Een jaar waarin we opnieuw met en voor elkaar van betekenis konden zijn. Waarvoor onze oprechte dank.

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

Leden van de raad van toezicht	Hoofdfunctie(s) en relevante nevenfuncties in 2024
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 te Castricum • Lid tuchtcollege NRVt (Nederlands Register Vastgoed Taxateurs) • Vennoot in Interactie v.o.f., praktijk voor relatie- en gezinstherapie en mediation in familiekwetsies
Drs. H.J.J. (Henri) Lenferink voorzitter raad van toezicht lid selectie- en remuneratiecommissie eerste benoeming op 01-03-2024 <i>Persoonsgegevens</i> Geslacht: man Geboortejaar: 1957 Nationaliteit: Nederlands	<i>Hoofdfunctie</i> Waarnemend commissaris van de Koning in Gelderland <i>Relevante nevenfuncties</i> • Voorzitter raad van toezicht Teijlingereind • Voorzitter bestuur Thorbecke Leerstoel Universiteit Leiden • Voorzitter beoordelings- en begeleidingscommissie Sprong-Educatief • Lid Strategische Adviesraad van TNO-Defensie en Veiligheid • Voorzitter van het bestuur van de Vereniging en voorzitter van de Raad van Toezicht van de Stichting "Dorp Stad en Land" • Voorzitter van de ministeriële adviescommissie voor het stelsel Bewaken en Beveiligen • Voorzitter van de Raad van Advies van de Huurcommissie
Drs. A.C.C. (Christiaan) Rebergen vicevoorzitter raad van toezicht voorzitter selectie- en remuneratiecommissie eerste benoeming op 13-09-2020 tweede zittingstermijn tot 12-09-2028 <i>Persoonsgegevens</i> Geslacht: man Geboortejaar: 1970 Nationaliteit: Nederlands	<i>Hoofdfunctie</i> Secretaris-Generaal, Ministerie van Buitenlandse Zaken <i>Relevante nevenfuncties</i> • Internationaal Stichting voor innovatie in Gezondheidszorg in ontwikkelingslanden
Drs. J. P. Duijvestijn, RC voorzitter auditcommissie eerste benoeming op 01-07-2023 <i>Persoonsgegevens</i> Geslacht: man Geboortejaar: 1960 Nationaliteit: Nederlands	<i>Relevante nevenfuncties</i> • Lid Raad van Toezicht LUMC en voorzitter auditcommissie • Lid Raad van Commissarissen WoningNet • Lid Raad van toezicht WoonZorgcentra Haaglanden en voorzitter auditcommissie • Lid college van deskundigen Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland

Leden van de raad van toezicht	Hoofdfunctie(s) en relevante nevenfuncties in 2024
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, Medische filosofie en medische ethiek bij UMC Amsterdam <i>Relevante nevenfuncties</i> · Lid raad van toezicht KCVG
Dr. A. (Artie) Ramsodit lid commissie onderwijs en onderzoek eerste benoeming op 13-09-2020 tweede zittingstermijn tot 12-09-2028 <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 (OSB) · 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 tweede zittingstermijn tot 12-09-2028 <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 bij 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 manier samen.

Onderwerpen in 2024

Ook in 2024 behandelt de medezeggenschap weer 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 en de richtlijnen voor het gebruik van artificial intelligence besproken. Ook belangrijk dit jaar was het herbenoemingstraject van mevrouw dr. A.A. Sanderman, voorzitter college van bestuur, en de herbenoeming van drie leden van raad van toezicht: mevrouw Ramsodit, mevrouw Chernilovskaya en de heer Rebergen. Verder is de medezeggenschap geïnformeerd over de duurzame bedrijfsvoering van de hogeschool en zijn het plan van aanpak sociale veiligheid, de vertaling van het instellingsplan naar de strategische agenda en een workshop over de bekostigingssystematiek aan de orde geweest. De medezeggenschap heeft verder ingestemd met een aangepaste Klokkenluidersregeling en met het Kwaliteitszorgbeleid.

In 2024 bleef voor de studentenraad studentenwelzijn een belangrijk en terugkerend onderwerp van gesprek. In aanvulling op 2023 kreeg de financiële situatie van studenten weer ruime aandacht. Op 4 mei was de studentenraad namens Hogeschool Leiden aanwezig bij de officiële kranslegging in de gemeente Leiden. In mei vonden daarnaast de jaarlijkse verkiezingen plaats, waarbij veertien studenten van vier verschillende faculteiten zich kandidaat stelden voor de studentenraad 2024-2025. Na de aankondiging van de verkiezingen trokken drie kandidaten zich terug, waardoor elf kandidaten overbleven. Deze werden benoemd. Drie kandidaten die zich na de sluitingstermijn aanmeldden kregen een plaats op de reservelijst aangeboden. Twee van hen accepteerden een plaats op de reservelijst. In juni besloot een lid de zetel alsnog niet te aanvaarden. De eerste student op de reservelijst weigerde de zetel, waarna de tweede student deze innam. In juli, augustus en september gaven drie andere leden alsnog aan hun zetel op te willen geven, waarna de raad besloot tussentijdse verkiezingen te organiseren. De verkiezingen, gehouden in oktober, resulteerden in de benoeming van drie nieuwe leden per 1 november, waardoor de studentenraad weer voltallig was. In 2024 besprak de studentenraad onder meer de roosters en roostering, het rookbeleid, studentparticipatie en de impact van kunstmatige intelligentie in het onderwijs en het beroepenveld.

Ten behoeve van de ondernemingsraad zijn er in het voorjaar algemene verkiezingen gehouden. Twintig kandidaten melden zich aan voor elf beschikbare plaatsen en na stemming zijn de gekozen leden in augustus geïnstalleerd. Voor de nieuwe ondernemingsraad stond een training over de Wet op de ondernemingsraden op het programma. De herijking van het

taakbeleid is gedurende het hele jaar de rode draad geweest. Veel tijd en zorgvuldigheid is in dit instemmingstraject gestoken, niet alleen door de ondernemingsraad, maar ook door het college van bestuur en de dienst Human Resources. In een bijeenkomst met de opleidingscommissies is input voor het taakbeleid opgehaald. Vlak voor het einde van 2024 zijn een paar laatste discussiepunten doorgesproken. In 2025 wordt een traject gestart om inzicht te krijgen in benodigde tijd voor organisatorische- en overlegtaken. Voor de ondernemingsraad blijft de cao-opdracht betreffende realistische taakopdrachten met als doel de werkdruk te beheersen onverminderd in de aandacht. De ondernemingsraad is geïnformeerd dat de richtlijn bewust aanstellen en belonen wegens cao- aanpassingen is bijgesteld. In deze besprekronde is aandacht gevraagd voor het uitwerken van de onderzoeksfuncties voor schaal 10 tot en met 13 en het loopbaanpad voor docenten van schaal 11 naar 12. Uitgebreide gesprekken zijn er ook over de regeling duurzame inzetbaarheid, met name over spaartegoeden. Hiertoe is een goede uitwerking overeengekomen. Er is meegedacht over vragen voor het werkbelevingsonderzoek. Verder is gesproken over het mobiliteitsbeleid, de inschaling van docenten en de gewenste functiemix. Er zijn voordrachten gedaan voor de commissies bezwaar beoordeling en functieordenen. Als laatste punt waren Arbo-omstandigheden en het traject rond de Risico Inventarisatie & Evaluatie van belang. De situatie rond kolfruimten in de hogeschool vroegen ook aandacht. Leden van de ondernemingsraad zijn zeer betrokken geweest bij de voorbereiding van het realisatieplan van de RI&E.

Een overzicht van (in-) formele trajecten in 2024 is hieronder te vinden.

Studentenraad	Ondernemingsraad	Gezamenlijke vergadering
Reglement omgang met ICT-voorzieningen en persoonsgegevens door studenten (instemming)	Reglement omgang met ICT-voorzieningen en (persoons)gegevens door medewerkers (instemming)	Kaderbrief 2025 (instemming)
Tariefstelling college- en examengelden 2024-2025 (advies)	Risico-inventarisatie en Evaluatie Arbo en Realisatieplan (instemming)	OER Deel A 2025 – 2026 (instemming)
Inschrijfregeling 2024-2025 (advies)	Verplicht vrije dagen 2025 -2026 (instemming)	Beleid Kwaliteitszorg (instemming)
HBO Keuzegids	Wijziging functiehuis schaal 10 – 11 (instemming)	Richtlijn Integriteit (instemming)
Nationale Studenten Enquête	Bewust aanstellen en belonen (instemming)	Klokkenluidersreglement (instemming)
Resultaten 100dagenonderzoek	Duurzame inzetbaarheid en spaartegoeden (instemming)	Begroting 2025 (advies)
Verkiezingen studentenraad 2024-2025	Aanstelling preventie medewerker (instemming)	Huisregels (advies, niet afgerond)
Deelname panelgesprek Nieuwjaarsbijeenkomst	Verklaring Omtrent Gedrag (instemming)	Strategische agenda 23-24 (advies)
Prijzen van alcoholhoudende dranken in Grand Café	Plan van aanpak herbeoordeling docent schaal 10-functie	Herbenoeming voorzitter college van bestuur (advies)
Safe Space en de Cokeshow (interactieve voorstellingen)	Jaarverslag interne commissie functieordenen	Herbenoeming leden raad van toezicht (advies)

Studentenraad	Ondernemingsraad	Gezamenlijke vergadering
Studentparticipatie	Sturingsfilosofie	Jaarindeling 2025-2026
Tweede Kamerverkiezingen en Europese verkiezingen	Sociaal Jaarverslag	Leven Lang Ontwikkelen en flexibilisering onderwijs
Sociale veiligheid in relatie tot maatschappelijke onrust	Werkbelevingsonderzoek 2024	Beleidsagenda HL
Evenement Next Level	Herziene functiereeksen	Jaarverslagen Cobex en GAC
Klimaatbeheersing schoolgebouwen	Reglement ondernemingsraad	Nationale Studenten Enquête
Studentwelzijn	Algemene verkiezingen ondernemingsraad 2024 - 2027	Plan van aanpak sociale veiligheid
De gevolgen van AI voor onderwijs en het beroepenveld	Invoeren ouderschapsverlof in perioden AFAS (o.v.v. OR)	Duurzame bedrijfsvoering
Nieuwe huisstijl	Kolruimten in de hogeschool (o.v.v. OR)	Interne Audit Kenniscentra
Stopzetting samenwerking Universitair Sport Centrum	Klimaatbeheersing (o.v.v. OR)	Positionering HBO
Rookbeleid	Bezuinigingen en protesten	AI-richtlijnen
Alcohol- en Middelenconvenant	Wifi in de hogeschool (o.v.v. OR)	Versterking Medezeggenschap
Stilteruimtes	Bijeenkomst met OC's over taakbeleid	Kader internationale samenwerkingen (nog niet afgerond)
Roosters	Bezuinigingen en protesten	Ratio OP/OOP en ratio OP/student
Held van de HBO-verkiezing		

Raad van toezicht

De gezamenlijke vergadering heeft in 2024 twee keer gesproken met de raad van toezicht. Daarbij is gesproken over actuele dossiers van de medezeggenschap en van de raad van toezicht. Er is afgesproken om in 2025 een gesprek met zowel de raad van toezicht als het college van bestuur in te plannen. Daarnaast hebben de gremia ook apart gesproken met het lid van de raad van toezicht met medezeggenschap in de portefeuille.

Overleg

De verschillende gremia hebben over diverse onderwerpen zowel formeel als informeel overleg met het college van bestuur en andere gesprekspartners. Ieder gremium heeft gemiddeld vier keer bestuurlijk overleg met het college. Aanvullend is er een startconferentie met het college, zijn er informerende technische overleggen geweest over voorgelegde stukken en zijn er 'benen op tafel' gesprekken gehouden. Nieuw dit jaar zijn de themabijeenkomsten, waarin de medezeggenschap met het college verdiepende gesprekken voert over uiteenlopende onderwerpen.

Facilitering en professionalisering medezeggenschap

Voor de facilitering van raadswerkzaamheden ontvingen studentleden in 2024 een vacatievergoeding uit het studentenondersteuningsfonds. De voorzitter, vicevoorzitter en secretaris van de studentenraad kregen elk elf beursmaanden. De algemene leden ontvingen negen beursmaanden. Het student-lid dat de rol van (vice)voorzitter in de gezamenlijke vergadering vervulde, kreeg tien beursmaanden. Personeelsleden kregen binnen hun dienstverband fte in tijd ter beschikking (voorzitter: 0,3 fte/vicevoorzitter: 0,25 fte/overige leden: 0,2 fte).

Ieder medezeggenschapsorgaan heeft naar redelijkheid financiële middelen beschikbaar die naar eigen inzicht kunnen worden ingezet voor scholing, advisering en overige relevante zaken. De ondernemingsraad heeft in 2024 financiële middelen besteed aan het Servicepakket ondersteuning van de Algemene Onderwijsbond, het lidmaatschap van de Vereniging Medezeggenschap Hogescholen en een training. De studentenraad heeft een deel van het budget besteed aan training, het lidmaatschap van het Interstedelijk Studenten Overleg (ISO) en het vergroten van de zichtbaarheid van de studentenmedezeggenschap, onder andere door het bedrukken van kleding.

In 2024 was de besteding als volgt:

- Gezamenlijke vergadering: € 44.431
- Studentenraad: € 759
- Ondernemingsraad: € 4.383



Opleidingscommissies

Hogeschool Leiden kent eenentwintig opleidingscommissies. De meeste opleidingscommissies zijn ingesteld per opleiding. Binnen de faculteit Science and 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 opleidingsmanager, 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 opleidingsmanager van de opleiding, bijvoorbeeld over evaluaties of de wijze van voorlichten over het onderwijsprogramma.

We faciliteren onze opleidingscommissies zodanig dat zij in staat zijn hun taken en verantwoordelijkheden goed uit te voeren. Ook in 2024 ontvingen studentleden een financiële vergoeding uit het studentondersteuningsfonds; en kregen docenten vanuit de opleiding een aantal uren op jaarbasis. Faculteiten hebben daarnaast ruimte vrijgemaakt voor scholingsactiviteiten. In de periode april - mei zijn de verkiezingen voor studentleden van opleidingscommissies georganiseerd. De faculteiten waren hierbij zelf verantwoordelijk voor de organisatie van de verkiezingen. De verkiezingen werden gelijktijdig georganiseerd met de verkiezingen voor de studentenraad. In geval er te weinig kandidaten waren om alle beschikbare plaatsen te vullen, zijn de benodigde leden benoemd door de faculteitsdirecteur; overeenkomstig vastgelegd in het Reglement Opleidingscommissies.

4. Organisatie



Instellingsprofiel

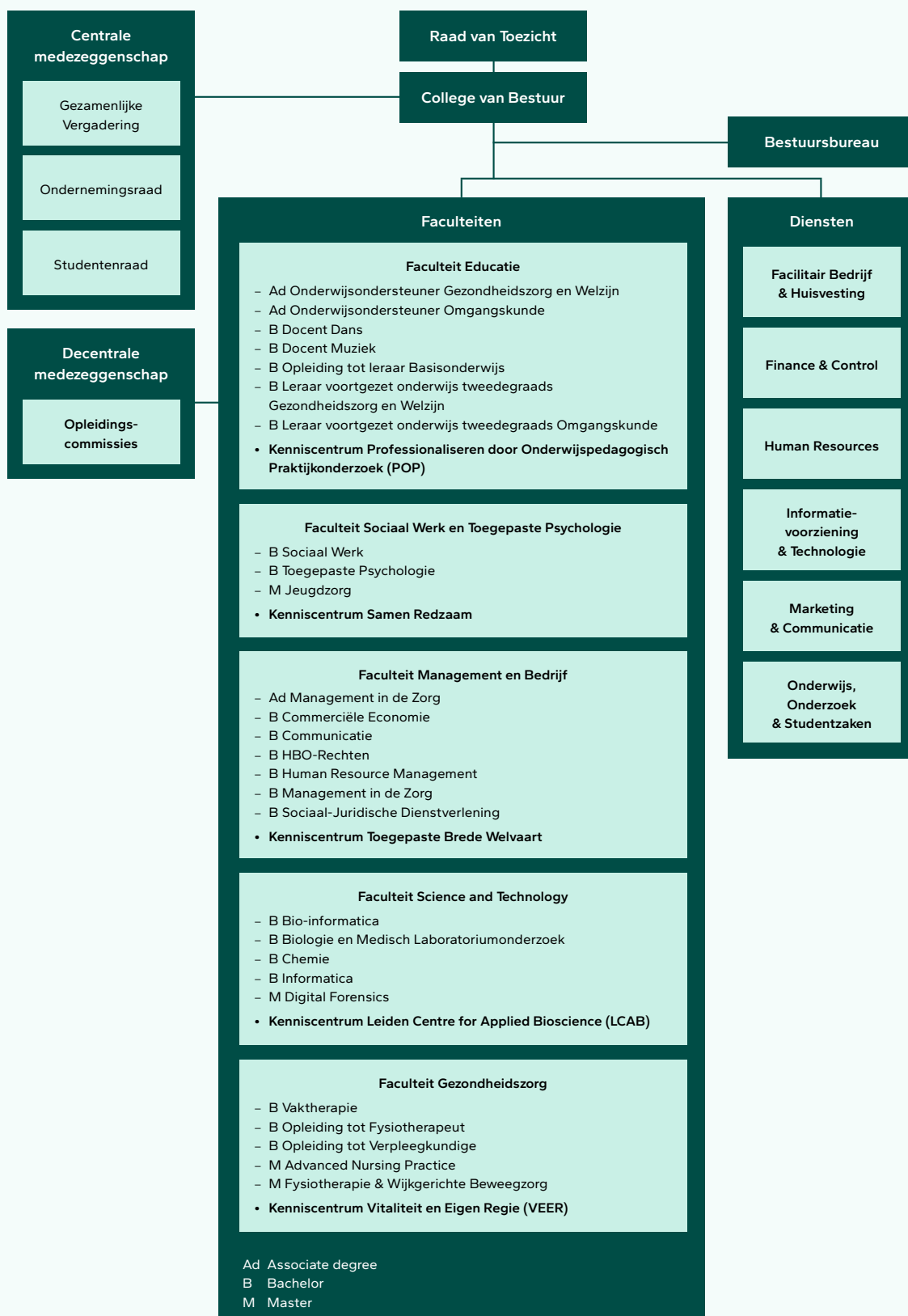
Hogeschool Leiden is een multisectorale hogeronderwijsinstelling in het hart van de Randstad met een eigen Leids karakter. We zijn een toegankelijke en kleinschalig georganiseerde kennisinstelling, waar onze circa 12.000 studenten en ruim 1.400 medewerkers zich gehoord en gezien voelen. We beschikken over een breed aanbod van diploma-gerichte bachelor-, master-, en associate degree-opleidingen, dat tegelijkertijd onderscheidend is, onder meer door een aantal opleidingen met een landelijk unieke functie en door enkele multidisciplinaire onderwijs-onderdelen. 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. Ook hebben we een aanbod op het gebied van een Leven Lang Ontwikkelen waar inmiddels ruim 3.000 cursisten aan deelnemen, van zij-instroom tot losse cursussen, en dat we elk jaar verder uitbreiden. We betrekken de beroepspraktijk bij de vormgeving en uitvoering van al ons onderwijs. Op die manier laten we ons onderwijs zo goed mogelijk aansluiten op de kennis en vaardigheden die in die beroepspraktijk nodig zijn. Praktijkgericht onderzoek is onze tweede kerntaak en is volop in ontwikkeling. Binnen onze vijf kenniscentra geven lectoren leiding aan robuuste onderzoeksgroepen met docent-onderzoekers, promovendi en studenten die samen in en met het werkveld onderzoek doen naar vernieuwing van de beroepspraktijk.

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 hogeschool.

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.

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.

Organogram⁹⁻¹⁰



9 Bij Hogeschool Leiden beschikken we ook over een aanbod op het gebied van een Leven Lang Ontwikkelen, je leest er meer over op onze website: <https://www.hsleiden.nl/bij-en-omscholen/kies-jouw-vakgebied>.

10 Kenniscentrum Toegepaste Brede Welvaart is het nieuwe kenniscentrum ten opzichte van het Kenniscentrum Duurzaam Organiseren dat tot en met 31 december 2024 bestond.



Instellingsplan

Met elkaar werken we aan een (nog) betere toekomst voor (potentiële) studenten, voor werkveld en samenleving, en voor medewerkers. In het instellingsplan 'Betrokken, bevlogen, betekenisvol' (2023-2028) hebben we daarom vijf beloften geformuleerd:

Belofte 1: We kennen de student, de student kent ons.

Belofte 2: We dagen al onze studenten uit actief te studeren en zich te ontwikkelen.

Belofte 3: We zijn een waardevolle partner in de vernieuwing van de beroepspraktijk.

Belofte 4: We leren met en van elkaar: iedereen doet ertoe en draagt bij.

Belofte 5: We zijn een aantrekkelijke werkgever en zijn gericht op gezamenlijk resultaat.

Deze beloften vormen de leidraad voor onze ambities en blijven het uitgangspunt van ons handelen. Veel vernieuwingen om deze beloften waar te maken worden al op team- en afdelingsniveau binnen de faculteiten en diensten gerealiseerd. Deze zijn dan ook vastgelegd in de jaarplannen die de diensten en faculteiten voor hun eigen afdelingen maken. Tegelijkertijd hebben we vijf hogeschoolbrede veranderopgaven geïdentificeerd. Deze veranderopgaven zijn vertaald naar strategische programma's, die samen de strategische agenda vormen, te weten:

1. Toekomstgericht onderwijs
2. Digitalisering
3. Doorontwikkeling praktijkgericht onderzoek
4. Zichtbaarheid vergroten
5. Toekomstbestendige organisatie

De strategische agenda wordt iedere twee jaar opgesteld, zodat we gedurende de looptijd van het instellingsplan in totaal drie strategische agenda's ontwikkelen. Door de looptijd van twee jaar creëren we enerzijds voldoende tijd om programmadoelen te realiseren en anderzijds de flexibiliteit om in te spelen op veranderende omstandigheden. De strategische agenda is nauw verweven met de beloften en doelen uit het instellingsplan, zoals blijkt uit de toelichting op de programma's in dit hoofdstuk. Ieder traal wordt (onder andere) over de voortgang van de strategische agenda gerapporteerd, zowel schriftelijk als mondeling. Tevens wordt iedere cyclus van een strategische agenda afgerond met een evaluatie die input vormt voor de volgende strategische agenda. De traalrapportages worden eveneens aangegrepen om te monitoren hoe we de beloften uit het instellingsplan realiseren. Aanvullend zal waarschijnlijk halverwege de looptijd van het instellingsplan (dus rond 2025-2026) een evaluatie plaatsvinden, die geheel in het teken staat van de voortgang die we realiseren met het instellingsplan en de manier waarop we onze vijf beloften waarmaken.

Al onze activiteiten zijn gericht op de structurele realisatie van de doelstellingen uit het gehele instellingsplan. Ook dit hoofdstuk én het gehele jaarverslag fungeren daarbij als belangrijk middel om transparantie te bieden over de voortgang en behaalde resultaten.

De programma's die samen de strategische agenda vormen

Hieronder wordt uiteengezet wat de focus van elk programma is en welke resultaten zijn behaald tijdens de looptijd van de eerste strategische agenda (tot en met 2024).

1. Toekomstgericht onderwijs

Hiertoe rekenen we niet alleen de verbreding van het bestaande aanbod, maar ook Leven Lang Ontwikkelen (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. Daarnaast wordt een Center for Teaching and Learning (CTL) ingericht dat als doel heeft onderwijsinnovaties vorm te geven en docenten te professionaliseren.

Behaalde resultaten tot en met eind 2024

Met betrekking tot LLO is onder andere een markt- en doelgroepanalyse uitgevoerd. Opleidingen bepaalden wanneer onderwijs wordt geflexibiliseerd en teams die hier al mee bezig zijn, kunnen rekenen op begeleiding. Ook is gefocust op nieuw aanbod, niet alleen in de vorm van specialisaties en minoren binnen bestaande opleidingen, maar ook de kansen en mogelijkheden om het aanbod van korte trajecten uit te breiden. Daarnaast is een subsidieaanvraag gehonoreerd om Hogeschool Leiden 'LLO proof' te maken. In de faculteiten wordt hard gewerkt aan het flexibiliseren van curricula, het bepalen van leeruitkomsten en het ontwikkelen van onderwijs voor werkenden. Tot slot zijn nieuwe, regulier bekostigde opleidingen ontwikkeld, waaronder een Master Nederlands met tweedegraads bevoegdheid en de Master Duurzaam Onderwijs.

In het Center for Teaching and Learning (CTL) zijn eerste activiteiten ontplooid en is een subsidieaanvraag ontwikkeld. Er is een eerste aanzet geweest voor interne positionering van het CTL (plek in de organisatie, zowel fysiek als spreekwoordelijk). Inhoudelijk is gekozen voor aanbod dat gekenmerkt wordt door focus op met name activerende blend, artificial intelligence en flexibilisering/onderwijsinnovatie. Er zijn in dat kader vele (netwerk)bijeenkomsten geweest (smaakmakers, vriendencafé's, AI-dokters) en er is geïnvesteerd in aanbod waarmee docenten zich op deze terreinen optimaal kunnen professionaliseren.

2. Digitalisering

Hiertoe behoren zowel de digitaliseringsstrategie als onderwijslogistiek. 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, artificial intelligence, cyberveiligheid en herinrichting van de onderwijslogistieke keten dragen bij en/of vloeien hieruit voort.

Behaalde resultaten tot en met eind 2024

Concreet heeft dit programma een eerste concept van de hogeschoolbrede digitale strategie opgeleverd. Daarnaast is de Europese aanbesteding voor het Learning Management System (LMS) afgerond. Ook is het beheer van het planning- en roostersysteem TimeEdit ingericht, is een koppeling gebouwd tussen het toets- en lesrooster Xedule en TimeEdit en is de werking van TimeEdit getest. De productstructuur is opgeleverd en tot slot is een middag georganiseerd ten behoeve van Adios, het project met betrekking heeft op onderwijslogistiek. Pioniers binnen Hogeschool Leiden die reeds werken met het nieuwe LMS zijn begeleid.

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

3. Doorontwikkelen praktijkgericht onderzoek

De focus ligt op vier ambities voor de doorontwikkeling van het praktijkgericht onderzoek die ook verankerd zijn in onderzoeksbeleid. Er wordt gewerkt aan meer robuuste onderzoeksgroepen binnen de kenniscentra, doorwerking van het onderzoek, versterking van kwaliteitszorg en -cultuur en versteviging van de onderzoeksondersteuning.

Behaalde resultaten tot en met eind 2024

Dit programma werkt toe naar onder andere inbedding van onderzoeksgroepen binnen de instelling en de organisatie van onderzoeksinformatiehuishouding. Het programma heeft ten behoeve van de onderzoeksorganisatie tot en met 2024 gerealiseerd dat er een format ontwikkeld is voor de onderzoeksplannen van kenniscentra. Tevens zijn de contouren geschetst voor een centrale subsidiefunctie. Ten behoeve van het HR-beleid specifiek met betrekking tot onderzoek is er een (concept) functieprofiel ontwikkeld voor de functies van programmamanager en associate lector. De training 'Vliegende start voor onderzoekers' is voor het eerst uitgevoerd. Er zijn stappen gezet met betrekking tot het loopbaanpad voor onderzoekers (inclusief beleid om te promoveren). Voor onderzoeksondersteuners zal dit nog volgen. Er is beleid voorbereid met betrekking tot het herijken van functiereeksen. Tot slot is – ten behoeve van het verbeteren van de onderzoekshuishouding – een open science regeling van kracht gegaan.

Alle faculteiten maken met een aantal docenten gebruik van VOED, het onderzoeksnetwerk dat verbonden is aan het 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.

4. Zichtbaarheid vergroten

We willen als hogeschool beter in beeld zijn bij studiekeizers, en de studentenaantallen willen we op peil houden. Dit willen we realiseren met een op de behoeften van de potentiële studenten afgestemde studentjourney, een vernieuwde website, het zichtbaarder maken van ons LLO-aanbod en een betere verbinding met het werkveld.

Behaalde resultaten tot en met eind 2024

De activiteiten van dit programma zijn gericht op het vergroten van instroom. Dat heeft tot en met eind 2024 onder andere geleid tot een geactualiseerde huisstijl, een vernieuwde website, en dat de studiekeuzejourney van middelbare scholieren in beeld is gebracht. We hebben kunnen constateren dat activiteiten om de belangstelling voor open dagen van Hogeschool Leiden effect hebben gehad; het aantal bezoekers was op alle open dagen groter dan het jaar ervoor. In 2024 is ook gewerkt aan de zichtbaarheid van ons LLO-aanbod, onder andere door de studiekeuzejourney van werkenden in beeld te brengen, een markt-onderzoek (dat in 2025 zal plaatsvinden) voor te bereiden en een marketing- en communicatieplan specifiek voor het LLO-aanbod te formuleren.

5. Toekomstbestendige organisatie: leiderschapsontwikkeling en professionalisering

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.

Met de strategische agenda werken we toe naar de volgende doelen:

- Ons onderwijs is up-to-date en flexibel.
- Ons onderwijsaanbod is ook geschikt voor nieuwe doelgroepen, waaronder werkenden.
- De infrastructuur van onze organisatie is (ook) voorbereid op nieuwe doelgroepen.
- Onze medewerkers zijn in staat onderwijs en onderzoek op een goede manier uit te voeren en te ondersteunen.
- De kennis en vaardigheden van onze medewerkers en leidinggevenden zijn afgestemd op onze ambities.

Behaalde resultaten tot en met eind 2024

Hogeschool Leiden zet met dit programma in op leiderschapsontwikkeling en professionalisering. Het doel is onder andere om leidinggevenden 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 veranderopgaven. Daartoe heeft het programma in 2024 onder meer een visie op leiderschap geformuleerd binnen Hogeschool Leiden en is een daarbij behorende leergang ontwikkeld. In het najaar van 2024 is de eerste groep deelnemers aan deze leergang van start gegaan. Er is gestart met een verkenning voor invulling van de rol van opleidingsmanagers en teamleiders. Tot slot is er gewerkt aan de onboarding van nieuwe medewerkers, is er een nieuwe 'werken bij'-website gelanceerd en is een project gestart ten behoeve van een slagkrachtige arbeidsmarktstrategie.



LLO Katalysator

Hogeschool Leiden heeft in 2024 een omvangrijke subsidie ontvangen vanuit de LLO-Katalysator voor haar programma 'Hogeschool Leiden: Organisatie LLO proof'. Met deze middelen kan Hogeschool Leiden de benodigde versnelling van de groei van LLO mogelijk maken op het gebied van administratieve systemen, digitale infrastructuur, professionalisering en vindbaarheid. De activiteiten die nodig zijn om LLO te versnellen zijn onderdeel van de strategische programma's Digitalisering, Zichtbaarheid en Toekomstbestendige Organisatie. De monitoring en regie vinden plaats onder verantwoordelijkheid van het programma Toekomstgericht Onderwijs.

Vorbereiding tweede strategische agenda (2025-2026)

Het feit dat de eerste strategische agenda in 2024 afliep, betekent dat eveneens voorbereidingen zijn getroffen om de inhoud van de strategische agenda (looptijd januari 2025 tot en met december 2026) te bepalen. Met de resultaten zoals hierboven aangestipt liggen we op koers, en met de nieuwe strategische agenda volgen we dan ook de lijnen zoals die in de eerste strategische agenda reeds zijn ingezet. Dit betekent dat alle vijf de strategische programma's worden gecontinueerd. Wel zal het accent verschuiven van (met name) planvorming in de eerste strategische agenda naar (vooral) uitvoering en implementatie in de tweede strategische agenda.



5. Kwaliteitsafspraken

Dit hoofdstuk – inclusief reflectie van de medezeggenschap en bijlage – behandelt de verantwoording over de kwaliteitsafspraken in 2024. Daarnaast is in hoofdstuk 2 (raad van toezicht) de wijze waarop de monitoring met betrekking tot de voortgang van de kwaliteitsafspraken heeft plaatsgevonden opgenomen.

Ook in 2024 kijken we als hogeschool met tevredenheid terug op de voortgang van onze voornemens die we in dit jaar 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. Voor de volledigheid – en in lijn met vorige jaarverslagen – zijn de cijfers over de gehele periode hier vermeld. Ook merken we voor de volledigheid op dat dit hoofdstuk niet moet worden gezien als de eindevaluatie van de kwaliteitsafspraken. De eindevaluatie is in een separaat document opgenomen.

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 werd 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 vergadering¹¹ en goedkeuring van de raad van toezicht het plan voor de inzet van de studievoorschotmiddelen van Hogeschool Leiden vastgesteld. In dit hogeschoolbrede plan beschreven we onze keuze om – in lijn met de bestemming van de eerder gedane voorinvesteringen – de studievoorschotmiddelen die vanaf 2018 zijn vrijgevallen volgens een intern verdelingsmodel direct toe te kennen aan de faculteiten. Dit met als doel extra docentcapaciteit te realiseren en daarmee op hogeschoolniveau de verhouding tussen de formatie onderwijzend personeel en de aantallen studenten (OP-studentratio) verder te verbeteren. Met die uitbreiding van de docentcapaciteit kon de ontwikkeling en verbetering van ons onderwijs verder worden versterkt.

Met de faculteiten is afgesproken dat zij de extra docentcapaciteit voor verschillende doeleinden konden inzetten. Voorwaarde was dat deze doeleinden in het verlengde zouden 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 waren 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. Deze facultaire plannen zijn met betrokkenheid van studenten, medewerkers en de medezeggenschap (decentraal met de OC's en centraal met de gezamenlijke vergadering) ontwikkeld en vastgesteld door het college van bestuur.

Planbeoordeling kwaliteitsafspraken (2019)

De beoordeling van ons plan voor de inzet van de studievoorschotmiddelen door de NVAO vond eind 2019 plaats als apart spoor 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 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.

11 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.

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 voornemens 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 2019-2024

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 eigen investeringen. 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 en te investeren in extra docentcapaciteit en daarmee de kwaliteit van ons onderwijs verder te verbeteren.

Vanaf 2018 zijn de studievoorschotmiddelen toegevoegd aan de profielvergoeding per bekostigde hoger onderwijsinstelling. Na 2024 zal 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
Voorschot-middel hbo	-	-	-	111	117	137	252	315	362	410
Eigen investering Hogeschool Leiden	1,4	3,8	3,3	3,3	3,2	4,5	6,3	7,8	8,9	9,9
Voorschot-middel Hogeschool Leiden	-	-	-	2,5	2,7	3,4	5,9	7,9	8,8	10,6

Besteding studievoorschotmiddelen

Alle faculteiten hebben zich de afgelopen jaren (2019-2024) 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 2019-2024 zijn in de volgende tabel op facultair en hogeschoolniveau de studievoorschotmiddelen afgezet tegen de bestedingsvoornemens en de realisatie daarvan. Voor de volledigheid is daarnaast in de bijlage voor het jaar 2024 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 2023 hebben gedaan.

Overzicht besteding studievoorschotmiddelen in € per faculteit (2019-2024)

Faculteit	Studie-voorschot-middelen	Bestedings-voornemens	Realisatie	Studie-voorschot-middelen	Bestedings-voornemens	Realisatie
2019				2020		
Educatie	361.158	500.863	567.394	429.235	555.000	458.886
Gezondheidszorg	527.206	657.335	691.149	590.487	697.500	783.385
Management en Bedrijf	711.131	931.143	690.137	866.934	1.028.000	963.507
Science and Technology	591.947	755.000	796.078	757.095	1.239.198	1.482.348
Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie	408.557	422.448	441.045	441.834	715.485	775.859
Totaal	2.599.999	3.266.789	3.185.803	3.085.585	4.235.183	4.463.985
Totaal ontvangen studievoorschot-middelen	2.668.672			3.376.128		
2021				2022		
Educatie	825.325	973.500	1.092.122	1.134.534	1.135.500	1.238.139
Gezondheidszorg	1.068.110	1.032.000	1.045.190	1.478.354	1.364.500	1.546.901
Management en Bedrijf	1.457.706	1.402.500	1.670.005	1.902.326	1.779.500	2.063.827
Science and Technology	1.300.443	1.696.746	1.632.126	1.670.600	1.788.694	1.930.539
Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie	753.571	832.972	845.457	1.003.850	962.172	1.006.041
Totaal	5.405.155	5.937.718	6.284.900	7.189.664	7.030.366	7.785.447
Totaal ontvangen studievoorschot-middelen	5.405.155			7.862.576		

Faculteit	Studie-voorschot-middelen	Bestedings-voornemens	Realisatie	Studie-voorschot-middelen	Bestedings-voornemens	Realisatie
2023				2024		
Educatie	1.309.097	1.252.736	1.262.184	1.591.292	1.419.465	1.441.025
Gezondheidszorg	1.745.610	1.840.159	1.840.160	2.190924	1.923.301	2.036.856
Management en Bedrijf	2.191.866	2.296.992	2.424.623	2.600.140	2.750.404	2.915.254
Science and Technology	1.805.511	2.143.274	2.102.624	2.037.975	2.639.840	2.100.942
Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie	1.238.694	1.318.377	1.318.378	1.574.217	1.565.651	1.490.205
Totaal	8.290.778	8.851.538	8.947.969	9.994.548	10.298.660	9.984.282
Totaal ontvangen studievoorschot-middelen	8.833.685			10.570.236		

Uit bovenstaande cijfers blijkt dat alle faculteiten hun meerjarige bestedingsplannen voor de periode 2019-2024 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 'versnellingsagenda' 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 gaven meer zekerheid dat de afgesproken bestedingen volgens de ontvangen middelen en de geplande ontwikkelingen van de OP-studentratio daadwerkelijk zou 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 belangrijkste 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 zouden 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.¹²

Overzicht besteding studievoorschotmiddelen in € per thema (2019-2024)

Thema's	Studie-voorschot-middelen ¹³	Bestedings-voornemens	Realisatie	Studie-voorschot-middelen	Bestedings-voornemens	Realisatie
2019				2020		
Intensiever en kleinschalig onderwijs (onderwijs-intensiteit)	-	716.370	798.025	-	547.239	728.536
Meer en betere begeleiding van studenten	-	325.623	269.006	-	1.400.335	1.463.788
Studiesucces	-	576.859	584.810	-	632.812	548.434
Onderwijs-differentiatie	-	724.770	552.127	-	629.236	633.345
Passende en goede onderwijsfaciliteiten	-	477.924	455.074	-	167.667	295.259
Verdere professionalisering van docenten (docentkwaliteit)	-	445.243	526.762	-	857.895	794.623
Totaal	2.599.999	3.266.789	3.185.803	3.085.585	4.235.183	4.463.985

- 12 Studievoorschotmiddelen die aan meerdere thema's zijn gekoppeld, zijn daarbij (ongewogen) verdeeld over het aantal thema's.
- 13 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.

Thema's	Studie-voorschot-middelen ¹³	Bestedings-voornemens	Realisatie	Studie-voorschot-middelen	Bestedings-voornemens	Realisatie
2021				2022		
Intensiever en kleinschalig onderwijs (onderwijs-intensiteit)	-	911.655	1.088.365	-	1.189.212	1.371.471
Meer en betere begeleiding van studenten	-	1.881.843	1.928.277	-	2.341.428	2.619.101
Studiesucces	-	772.144	605.657	-	722.326	652.846
Onderwijs-differentiatie	-	1.018.451	1.041.438	-	1.266.974	1.339.184
Passende en goede onderwijsfaciliteiten	-	242.021	373.958	-	295.055	422.032
Verdere professionalisering van docenten (docentkwaliteit)	-	1.111.604	1.247.205	-	1.215.371	1.380.813
Totaal	5.878.504	5.937.718	6.284.900	7.189.664	7.030.366	7.785.447
2023				2024		
Intensiever en kleinschalig onderwijs (onderwijsintensiteit)	-	2.173.675	2.239.000	-	2.743.566	2.722.792
Meer en betere begeleiding van studenten	-	2.493.966	2.404.512	-	2.841.715	2.772.508
Studiesucces	-	732.468	705.762	-	950.239	994.826
Onderwijs-differentiatie	-	1.417.882	1.466.905	-	1.633.341	1.519.285
Passende en goede onderwijsfaciliteiten	-	382.640	420.796	-	394.511	200.237
Verdere professionalisering van docenten (docentkwaliteit)	-	1.650.907	1.710.996	-	1.735.289	1.774.635
Totaal	8.290.778	8.851.538	8.947.969	9.994.548	10.298.660	9.984.282

Voortgang kwaliteitsafspraken per thema

Terugkijkend op de periode 2019-2024 zijn we tevreden over de voortgang die we met elkaar hebben geboekt met betrekking tot de verwezenlijking van onze voornemens. De meerjarige facultaire bestedingsplannen die we in 2019 hebben opgesteld, hebben altijd de leidraad gevormd voor de uitvoering van onze kwaliteitsafspraken. Er hebben in de tussentijd geen structurele planbijstellingen plaatsgevonden waarvoor uitgebreide consultatie met de gezamenlijke vergadering nodig zou zijn geweest.

De faculteiten hebben in hun meerjarige bestedingsplannen een groot aantal bestedingsvoornemens geformuleerd (in totaal meer dan 150) van uiteenlopende omvang. Wanneer we kijken naar de realisatie van de oorspronkelijk gemaakte plannen dan kunnen we constateren dat alle faculteiten het geld besteed hebben ten behoeve van de thema's. De concrete invulling van de activiteiten is in de loop der tijd soms aangepast. Dit heeft verschillende oorzaken: sommige activiteiten hadden een aflopend karakter, soms zijn activiteiten in een nèt andere vorm dan gepland alsnog gerealiseerd. We zien echter ook dat, vanwege succesvolle resultaten en goede ontvangst door studenten, een aantal activiteiten met de jaren juist geïntensiveerd is. Op grond van de ervaringen en rapportages van de faculteiten constateren we dat naar schatting 90% van de geplande activiteiten met inzet van de kwaliteitsgelden is gerealiseerd. Voor een deel van de acties geldt dat ze inmiddels structureel zijn ingebed in de onderwijspraktijk binnen de faculteiten. Daarmee is niet alleen de uitvoering gerealiseerd, maar ook de borging van de beoogde kwaliteitsimpuls. Hieronder beschrijven we per thema een aantal voorbeelden die in 2024 ten uitvoer zijn gebracht.

Thema 1: Intensiever en kleinschalig onderwijs (onderwijsintensiteit)

Net als voorgaande jaren hebben alle faculteiten stevig ingezet op intensiever en kleinschalig onderwijs. De manier waarop faculteiten daaraan invulling hebben gegeven verschilt. Zo heeft de faculteit Educatie (hierna: EDU) 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 groepsgrootte bij alle opleidingen lager gehouden en daarmee kleinere klassen gerealiseerd. De faculteit Gezondheidszorg (hierna: GZ) heeft daarnaast geïnvesteerd in bijvoorbeeld extra stagebegeleiding, extra begeleiding van langstudeerders en uitbreiding van begeleiding van onderzoeksvaardigheden. De faculteit Management en Bedrijf (hierna: M&B) heeft opnieuw geïnvesteerd in uitbreiding van contacttijd voor de reguliere lessen van alle voltijdopleidingen. Science and Technology (hierna: S&T) heeft ingezet op digitalisering van het onderwijs, uiteenlopend van het inzetten van virtual reality tot ICT-ondersteuning, en van het maken van kennisclips en video's tot de ontwikkeling van een digitale toetsomgeving. De faculteit Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie (hierna: SW&TP) heeft tenslotte vooral ingezet op intensiever en kleinschalig onderwijs middels toepassingen van blended learning (ontwikkelen van kennisclips en video's) en de doorontwikkeling van de digitale leeromgeving.

Thema 2: Meer en betere begeleiding van studenten

Ieder jaar worden veruit de meeste studievoorschotmiddelen ingezet om meer en betere begeleiding van onze studenten te realiseren, zo ook in 2024. De faculteit SW&TP heeft bijvoorbeeld geïnvesteerd in studieloopbaanbegeleiding, maar ook in onderwijsintensieve werkvormen zoals intervisie en supervisie, waarmee de ontwikkeling van de beroepsidentiteit en professionalisering wordt gestimuleerd. Tevens is er geïnvesteerd in de ontwikkeling en implementatie van leergemeenschappen, en is gewerkt aan de ontwikkeling van een praktijk-



leerlijn door onder andere snuffelstages te stimuleren. De faculteit S&T heeft onder meer onderwijsassistenten ingezet, maar ook studentassistenten om peer-leren te stimuleren. De faculteit M&B heeft onder andere ingezet op faculteitsbreed beleid ten aanzien van de begeleiding van langstudeerders en ondersteuning ten behoeve van taalvaardigheid, maar bijvoorbeeld ook in de extra inzet van docenten om ondersteunings- en verdiepingslessen te kunnen aanbieden. De faculteit GZ biedt extra begeleiding waarbij de focus verschilt per opleiding. Enkele voorbeelden zijn: begeleiding van jongerejaars door ouderejaars, begeleiding van langstudeerders, begeleiding bij praktijkonderwijs en begeleiding bij deficiëntie schrijfvaardigheden. De faculteit EDU heeft, met als doel versterking van de studiebegeleiding, geïnvesteerd in studievaardigheidslessen (gericht op executieve vaardigheden) aan eerste- en tweedejaars studenten.

Thema 3: Studiesucces

Alle faculteiten hebben de afgelopen jaren geïnvesteerd in de verbetering van het studieresultaat. Een groot deel van de activiteiten ziet toe op een intensievere begeleiding 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 GZ middelen ingezet om de introductiedagen voor aspirant-studenten uit te breiden en is bijvoorbeeld ook geïnvesteerd in het aantrekkelijker maken van vakken. De faculteit S&T heeft geïnvesteerd in het continueren van een stevig instroomprogramma dat aspirant-studenten dwingt zich goed te oriënteren op de keuze van hun studie. Zo hoopt de faculteit de uitval van aspirant-studenten in de eerste maanden van de opleiding te verminderen. Ook is door de faculteiten M&B en S&T geïnvesteerd in ondersteuning van de studieverenigingen. Zij worden als onmisbaar gezien in het kader van gemeenschapsvorming en sociale cohesie, waarvan alom bekend is dat het een belangrijk aspect is van studieresultaat. Bij de faculteit SW&TP heeft men ervoor gekozen om een deel van de middelen te investeren in de curriculumvernieuwing en flexibilisering van het onderwijs. De faculteit EDU tot slot heeft geïnvesteerd in de ontwikkeling en uitvoering van een summer school, meer specifiek de verdere uitbreiding van digitale leerpaden waardoor flexibeler onderwijs bevorderd wordt.

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 S&T 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 het laboratoriumonderwijs. Daarnaast is met behulp van de studievoorschotmiddelen geïnvesteerd in het continueren van de uitvoering van de Human Capital Agenda van het Leiden Bio Science Park. Ook heeft de faculteit conform plan de inzet gecontinueerd van een LLO-coördinator gericht op scholing (*preferred partner*) van alumni na diplomering. De faculteit GZ heeft op haar beurt opnieuw een deel van de studievoorschotmiddelen geïnvesteerd in de doorontwikkeling van een mbo-hbo-doorstroomprogramma ("FastSwitch"). Faculteit SW&TP heeft geïnvesteerd in onder andere flexibilisering van onderwijsprogramma's, maar ook in zowel toetsanalyse als een implementatie van een plan voor toetsreductie. De faculteit EDU heeft met behulp van de kwaliteitsgelden geïnvesteerd in de ontwikkeling van nieuwe trajecten en opleidingen, waaronder de masteropleidingen Duurzaam Onderwijs en Nederlands. Tot slot heeft de faculteit M&B kwaliteitsgelden onder andere besteed aan het uitvoeren van een honoursprogramma waarbij studenten en docenten samenwerken aan real life vraagstukken uit het werkveld. Tevens is vermeldenswaardig de opzet van een studentenloket: studenten werken hier om MKB en start-ups juridisch advies te geven.

Thema 5: Passende en goede onderwijsfaciliteiten

Alle faculteiten hebben ook in 2024 kwaliteitsgelden geïnvesteerd in de (door)ontwikkeling van online onderwijsfaciliteiten. 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 S&T is daarnaast mede vanuit de kwaliteitsgelden 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, zo ook in 2024. 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 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 (Center 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 (2015-2024) schematisch weergegeven.

Ontwikkeling OP-studentratio

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Aantal studenten – peildatum 1 oktober	9.676	10.197	10.362	10.869	11.352	12.551	12.788	12.439	12.096	11.997
Formatie OP – gemiddeld per jaar (fte)	453,0	501,9	536,0	549,5	561,0	599,4	658,6	714,7	729,2	691,6
Gerealiseerde OP-studentratio	20,9	19,6	19,1	19,2	19,7	19,6	19,2	17,8	16,7	17,3
Vershil ten opzichte van beoogde ratio (18,5)	+ 2,4	+ 1,1	+ 0,6	+ 0,7	+ 1,2	+ 1,1	+ 0,7	- 0,7	- 1,8	- 1,2

De tabel toont aan dat de OP-studentratio zich vanaf de start van de voorinvesteringen positief heeft ontwikkeld. Gedurende de periode 2018-2020 was er echter sprake van een landelijke stijging van studentenaantallen, terwijl de beschikbare kwaliteitsgelden in deze periode lager uitvielen dan de eerdere voorinvesteringen. Hierdoor nam de OP-studentratio in 2019 toe maar vanaf 2020 is de ratio weer verder gedaald. Deze lagere ratio is deels het gevolg van een na-ijleffect van de uitbreiding van het docentencorps, die noodzakelijk was om de onverwachte groei van studentenaantallen tijdens de coronapandemie adequaat op te vangen. We zien in 2024 weer een stijging van de OP-studentratio naar 17,3 hetgeen net iets lager ligt (1,2 punten) dan de in de afspraken van de kwaliteitsmiddelen beoogde ratio van 18,5.

Ontwikkeling studiesucces

Naast de monitoring van de OP-studentratio volgen we ook de ontwikkeling van het studiesucces in algemene zin en met speciale aandacht voor het studeergedrag 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 verbeterd ten opzichte van vorige cohorten. De start van de opleiding in periode 1 is naar verwachting verlopen. De indicatoren die betrekking hebben op periode 1 (waaronder no-show en eerste toets behaald) zijn op een vergelijkbaar niveau als bij voorgaande cohorten. Wel zien we dat de uitval na jaar 1 is afgenomen; dit is lager dan bij de voorgaande twee cohorten. Het propedeuserendement is gestegen en ligt daarmee hoger dan in 2021 en 2022. Het aandeel herinschrijvers voor jaar 2 is gestegen en ligt daarmee eveneens hoger dan bij voorgaande cohorten. Tot slot is het diplomarendement na vijf jaar gedaald, voor de tweede keer op rij. Belangrijk daarbij is vast te stellen dat door het uitgestelde bindend studieadvies in 2019 als onderdeel van de coronamaatregelen meer studenten van dit cohort zich opnieuw hebben ingeschreven. Een deel hiervan is alsnog uitgevallen en kan geen diploma behalen maar telt wel mee als herinschrijving. Een deel is vertraagd en heeft langer dan 5 jaar nodig om de studie af te ronden. Het diplomarendement is echter gebaseerd op het aantal herinschrijvingen. Door het (in absolute zin) hogere aantal herinschrijvingen wordt het diplomarendement relatief gezien lager bij een vergelijkbaar aantal diploma's. Dit effect is bij een groot aantal opleidingen zichtbaar.

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 is geweest om te bezien of de inzet van de studievoorschotmiddelen gepaard gaat met een verbetering van het studiesucces van onze studenten, en daarom gaan we hiermee door.

Faculteiten aan het woord over studiesucces

Faculteit Science and Technology

"Het is lastig om het positieve effect van de maatregelen op het studiesucces in cijfers zichtbaar te maken. Corona heeft gezorgd voor vertraging bij studenten, waardoor de cijfers zijn vertroebeld. Veel van de langstudeerders zullen echter wel degelijk nog hun diploma halen mede door effectieve begeleiding."

Faculteit Educatie

"De studievoorschotmiddelen hebben een grote impuls gegeven en we zijn er trots op dat we mede dankzij deze middelen zoveel activiteiten hebben kunnen opzetten en uitvoeren in uitdagende omstandigheden. Het blijkt uitdagend om de effecten ervan te kwantificeren, onder andere door de tussenkomst van corona."

Faculteit Management en Bedrijf

"Ten aanzien van het studiesucces is het moeilijk conclusies te trekken. De onderwijsvernieuwing, de extra inzet van docenten en extra begeleiding van studenten hebben maar beperkt daling van het aantal langstudeerders of lagere studentenuitval opgeleverd. In 2022 en 2023 daalde het bachelorrendement (diploma na vijf jaar) iets maar in 2024 zijn er weer meer studenten afgestudeerd. In 2021 en 2022 zien we terugloop in het aantal studenten die zich herinschrijven voor de opleidingen en een terugloop in het aantal behaalde propedeuses na één jaar. Beide stijgen weer in de jaren erna (maar zijn nog niet op het oude niveau). Een verklaring voor de daling lijkt de corona-periode."

Faculteit Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie

"De corona-periode heeft van iedereen veel gevraagd en daarvan denken we nog steeds de effecten te merken, al is het lastig om precies de oorzaken van studiegedrag van studenten te duiden. Daarnaast is de faculteit sinds 2019 flink in beweging: onder andere de curricula zijn/worden vernieuwd en de organisatie van de faculteit is veranderd. Omdat er zoveel verandert/veranderd is, is het moeilijk om precies de effecten van elke maatregel op studiesucces te bepalen. Het intensieve en kleinschalige onderwijs levert in ieder geval wel op dat de studenten zich over het algemeen gezien en gehoord voelen, zoals ook tijdens afgelopen visitaties duidelijk naar voren kwam."

Faculteit Gezondheidszorg

"De faculteit heeft actief ingezet op het verhogen van studiesucces via programma's zoals de vliegende start voor eerstejaars, structurele en maatwerkbegeleiding voor vertragers en langstudeerders. Deze activiteiten zijn vrijwel volledig gerealiseerd en ingezet op momenten in de opleiding waar de begeleidingsbehoefte het grootst is.

Ondanks mede invloed van corona blijkt uit onze studievoortgangsrapportages dat deze inzet zichtbaar effect heeft gehad:

- De uitval is bij bijvoorbeeld Fysiotherapie significant gedaald.
- Het propedeuserendement laat een stijgende lijn zien.
- Het aandeel herinschrijvers neemt weer toe.

Dit wijst op betere aansluiting, betere doorstroom, meer binding en effectievere begeleiding, met name in het eerste studiejaar. De opleidingen Fysiotherapie en Verpleegkunde laten deze trend duidelijk zien, terwijl bij Vaktherapie de beweging eveneens positief is, maar nog gepaard gaat met enige fluctuatie in uitval en switch. Bij master Advanced Nurse Practice en in het bijzonder Vaktherapie zien we een sterke daling van het aantal langstudeerders over de afgelopen jaren en gemiddeld in de faculteit ligt het percentage langstudeerders onder de 5%."

Planning en controlcyclus

Monitoring en verantwoording op drie niveaus

De monitoring van de voortgang van de kwaliteitsafspraken vond ook in 2024 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 over de voortgang omtrent de kwaliteitsafspraken (daar waar het specifieke activiteiten op het niveau van de opleiding betreffen) plaats via het reguliere overleg van de opleidingscommissie met de faculteitsdirecteur en de opleidingsmanager.

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 zogenaamd '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.

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 activiteitsniveau) 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.

Naast het bestuurlijk overleg over de kaderbrief en de begroting 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 gezamenlijke vergadering. Op die manier blijven de kwaliteitsafspraken een regelmatig terugkerend thema. Het college van bestuur is de gezamenlijke vergadering ook nu weer erkentelijk voor de constructieve wijze waarop deze gesprekken 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 medezeggenschap).



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

Het genereren en inzetten van extra docentcapaciteit ten einde de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren is sinds de start van de kwaliteitsafspraken nadrukkelijk de inzet van Hogeschool Leiden. Studenten, medewerkers en medezeggenschap zijn gedurende het proces van planvorming, uitvoering en tussentijdse bijsturing actief betrokken. De medezeggenschap is onverminderd overtuigd dat de kwaliteit van het onderwijs hiermee een mooie impuls heeft gekregen.

Totstandkoming van de Kwaliteitsafspraken in Hogeschool Leiden

Vanaf 2015 is de kwaliteit van het onderwijs een terugkerend onderwerp van gesprek tussen het college van bestuur en de medezeggenschap. Met behulp van de voorinvesteringen uit de eigen reserves 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 bij de

facultaire gesprekken met medewerkers en studenten. De gezamenlijke vergadering is van mening dat de voorgenomen bestedingen voor de inzet van de studievoorschotmiddelen volledig tot de NVAO-thema's herleidbaar zijn. Op 1 oktober 2019 heeft de gezamenlijke vergadering dan ook ingestemd met de facultaire bestedingsplannen als aanvulling op het hogeschoolbrede plan. Eind 2019 gaat de NVAO akkoord met de hogeschoolplannen en in 2020 worden de gelden toegekend.

Uitvoering en monitoring van de kwaliteitsafspraken

De gezamenlijke vergadering heeft de uitvoering van het hogeschoolbrede plan en de onderliggende facultaire bestedingsplannen ook dit jaar weer 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 deze gesprekscyclus heeft het college van bestuur laten zien dat de kwaliteitsgelden volgens de voorgenomen inzet zijn besteed. Wanneer nodig dan wel wenselijk is de gezamenlijke vergadering aanvullend en adequaat geïnformeerd door het college van bestuur. De medezeggenschap heeft kunnen constateren dat in 2024 alle faculteiten zich hebben verantwoord over de realisatie van hun plannen. Wijzigingen zijn in samenspraak met studenten en medewerkers doorgevoerd. Aanpassingen van wezenlijk belang waren er afgelopen jaren echter niet. In de voorafgaande jaren 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. Eerder zijn faculteiten nogmaals expliciet in de gelegenheid gesteld om de 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.

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 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) altijd een zwaarwegende graadmeter geweest.

Conclusie

Het genereren en inzetten van extra docentcapaciteit ten einde de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren is al jaren de inzet van Hogeschool Leiden. De medezeggenschap is onverminderd overtuigd dat de kwaliteit van het onderwijs hiermee een stevige impuls heeft gekregen. Studenten, medewerkers en medezeggenschap zijn gedurende de planvorming, de uitvoering en tussentijdse bijsturing actief betrokken. Net zoals in voorgaande 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 altijd het belang van de hogeschool, haar studenten en medewerkers vooropgesteld. Ieder vanuit het eigen perspectief. De gezamenlijke vergadering heeft het volste vertrouwen dat deze prettige samenwerking en het constructieve gesprek over de kwaliteit van onderwijs ook na de afronding van de kwaliteitsafspraken wordt gecontinueerd.

6. Bestuursakkoorden



In juli 2022 sloten de Vereniging Hogescholen (VH), Universiteiten van Nederland (UNL) en het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) een bestuursakkoord om gezamenlijk het hoger onderwijs en onderzoek te versterken. Afgesproken is dat hogescholen en universiteiten hierover verantwoording afleggen in een apart hoofdstuk van hun jaarverslag. Dit hoofdstuk bundelt verschillende onderdelen uit het bestuursakkoord, waarbij sommige verder worden uitgewerkt, zoals het Nationaal Programma Onderwijs (NPO), en andere worden toegelicht in afzonderlijke 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 2024.

Studentenwelzijn

In 2024 hebben we de ingezette lijn uit de voorgaande jaren verder uitgebouwd voor studentenwelzijn, gericht op preventie, vroegsignalering en begeleiding, via studieloopbaanbegeleiders, het bestendigen van de (succesvolle) pilot studentendecanaat, studentenpsychologen, studentenpastoraat, etc. Dit gebeurde in samenspraak met de studentenraad. Tools en handvatten zijn verder doorontwikkeld om studenten nog beter te helpen problemen aan te pakken en goed in hun vel te zitten. Daarnaast organiseerden studenten met regelmaat zelf allerlei activiteiten om elkaar te helpen en ondersteunen. Op verschillende plekken in het verslag geven wij verdere duiding aan hoe we in 2024 op verschillende manieren hebben gewerkt aan het verhogen van studentenwelzijn.

Sociale veiligheid

In 2024 hebben we de ingezette lijn uit de voorgaande jaren verder uitgebouwd voor sociale veiligheid, gericht op de vijf schakels uit de veiligheidsketen. We laten ons informeren en inspireren door maatschappelijke ontwikkelingen, onderzoek, de resultaten uit onze verschillende monitoringsinstrumenten en door gesprekken met studenten, medewerkers en onze professionals, waaronder: de NSE, het medewerkersbelevingsonderzoek, de uitkomsten van de RI&E, de vertrouwenspersonen, Student Support en de coördinator diversiteit en inclusie.

Voortbouwend op onze Inventarisatie sociale veiligheid en maatschappelijke en politieke ontwikkelingen hebben we in gezamenlijkheid met studenten en medewerkers van diverse opleidingen en organisatie-eenheden de laatste hand gelegd aan ons Plan van aanpak sociale veiligheid op Hogeschool Leiden en zijn we gestart met de uitvoering.

We hebben een hogeschoolbreed leernetwerk HL Sociaal Veilig opgericht waarin studenten en medewerkers op basis van gezamenlijk opgestelde leerbogen met elkaar leren over sociale en psychologische veiligheid: wat het is, hoe het zich uit in de praktijk en hoe we er met elkaar aan bijdragen. We hebben een aanbod workshops voor teams opgesteld waar diverse teams

gebruik van hebben gemaakt. Met deze workshops leren teams over sociale veiligheid en hoe zij zelf bijdragen aan sociale veiligheid. Daarnaast hebben we het thema onder de aandacht gebracht in diverse activiteiten en programma's, zoals de interactieve theatervoorstelling voor studenten en medewerkers Safe Space, de managementconferentie, de c-do tweedaagse, het leernetwerk voor teamleiders, diverse andere groepsaangelegenheden en de leergang leiderschapsontwikkeling.

Aanvullend hebben we ook op grotere schaal aandacht besteed aan sociale veiligheid. Zo hebben we bij Hogeschool Leiden het landelijke congres voor vertrouwenspersonen uit het hoger beroepsonderwijs georganiseerd. Het centrale thema daar was sociale veiligheid. Ook hebben we blijvende aandacht geschonken aan onze ondertekende verklaringen, zoals het Let's Talk About Yes manifest van Amnesty International, de verklaringen met de Leidse onderwijsinstellingen, gemeente Leiden en aan onze lokale samenwerkingen met onderwijsinstellingen, de gemeente Leiden en de koepelorganen voor studie- en studentenverenigingen op het gebied van studentenwelzijn en seksueel geweld en grensoverschrijdend gedrag.

Tot slot zijn we gestart met het voeren van gesprekken binnen de hogeschool met studenten, medewerkers en management om input op te halen voor centraal beleid voor het werken aan sociale en psychologische veiligheid. De input uit deze interne gesprekken, samen met input uit gesprekken met andere onderwijsinstellingen en beleidsmedewerkers van het ministerie van OCW, hebben we verwerkt tot een eerste aanzet. Het beleid wordt definitief vastgesteld in 2025.

Praktijkgericht onderzoek

In lijn met het bestuursakkoord zijn de extra middelen geïnvesteerd in verduurzaming van het onderzoek en betere integratie in het kennisecosysteem. Dit is zowel gebeurd door extra investeringen in de facultaire kenniscentra als door het versterken van de onderzoeksondersteuning op centraal niveau. Ook is er budget gecreëerd om gericht te investeren in versterking van onderzoek. Bijvoorbeeld voor open science, professional doctorates en herijking van het HR-beleid voor onderzoek. Nadere informatie over praktijkgericht onderzoek – en de inzet van de bestuursakkoordmiddelen – in 2024 is opgenomen in hoofdstuk 8 van dit jaarverslag.

Kennisveiligheid

Hogeschool Leiden heeft sinds 2022, conform de Nationale Leidraad Kennisveiligheid, 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. Met dit plan werkt Hogeschool Leiden multidisciplinair en risico-gebaseerd aan verdere inbedding van kennisveiligheid.

In 2024 is er met name aandacht besteed aan het opstellen, implementeren en communiceren van het raamwerk voor kennisveilige samenwerkingen. Met ondersteuning van dit raamwerk zijn medewerkers van Hogeschool Leiden beter in staat te beoordelen of een samenwerking met een instelling of persoon veilig is. Daarnaast is in 2024 ingezet op awareness en training met een kennissessie met de AIVD en de e-learning over kennisveiligheid van het Loket Kennisveiligheid. Aanvullend is kennisveiligheid opgenomen als een van de bouwstenen voor onderzoek op de informatiepagina voor onderzoekers van Hogeschool Leiden. Vanuit de overkoepelende integrale aanpak voor awareness en training op het gebied van informatiebeveiliging en privacy is er raakvlak en verbinding met kennisveiligheid. Sinds november 2023 is awarenessplatform Arda beschikbaar voor alle medewerkers op Hogeschool Leiden en werkt ruim de helft van alle medewerkers in 2024 met educatieve modules actief aan bewustwording op onder andere het gebied van kennisveiligheid. Tot slot draagt de recente

invoering van de Verklaring Omtrent het Gedrag (VOG) bij aan een belangrijk onderdeel van het plan van aanpak: de veiligheidscheck op nieuwe medewerkers.

Inzet bestuursakkoordmiddelen Nationaal Programma Onderwijs

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 het Bestuursakkoord Coronamiddelen te borgen heeft OCW samen met de instellingen een lijst met thema's en behorende acties opgesteld. Onderstaande thema's zijn van toepassing op 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 in de periode 2021-2024 € 7.547.000 beschikbaar gesteld, waarvan in 2022 € 3.001.000 en in 2023 € 4.135.000 is besteed. Voor 2024 geldt dat de resterende NPO-middelen van € 411.000 in de begroting zijn aangevuld met eigen middelen à € 944.000 tot een totaal van € 1.355.000. Dit omdat we ervan overtuigd zijn dat de gevolgen van corona de komende jaren nog zullen doorwerken en om voor een geleidelijke afbouw van activiteiten te zorgen. Dit jaarverslag rapporteren we over het geheel van € 1.355.000 volgens de OCW-standaard.

Ter illustratie hieronder een tabel met de totale begroting voor 2022-2024 met betrekking tot NPO-middelen, afgezet tegen de realisatie per thema.

NPO-middelen 2022 - 2024	Realisatie 2022 - 2024	Begroting 2022 - 2024
In- en doorstroom	2.930.946	3.026.552
Welzijn studenten en sociale binding	2.426.291	2.296.836
Ondersteuning en begeleiding stage	640.764	1.232.607
Lerarenopleiding	2.400.436	2.302.000
Coördinatie en communicatie centraal	43.416	43.511
Totaal	8.441.854	8.901.506

Planvorming

In oktober 2021 zijn door de faculteiten en diensten, met actieve betrokkenheid van medewerkers en studenten, tweejarige plannen opgesteld voor de inzet van het 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 het 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 jaarverslag. 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 op reguliere basis de onderwerpen gerelateerd aan het NPO besproken. 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. In geval van aanpassingen van de bestedingsplannen zijn deze vervolgens op instellingsniveau besproken met de gezamenlijke vergadering en ter besluitvorming voorgelegd aan het college van bestuur.

Inzet in verslagjaar 2024

De activiteiten en bijhorende uitgaven uit 2023 zijn geëvalueerd en op basis daarvan zijn de plannen voor 2024 opgesteld. We hebben in 2024 96% van de voor 2024 begrote besteding gerealiseerd. Hieronder ter illustratie een staafdiagram met de realisatie afgezet tegen de begroting per thema.

NPO-middelen 2024	Realisatie 2024	Begroting 2024
In- en doorstroom	688.261	794.973
Welzijn studenten en sociale binding	191.329	218.026
Ondersteuning en begeleiding stage	127.234	111.544
Lerarenopleiding	298.582	230.000
Coördinatie en communicatie centraal	0	0
Totaal	1.305.406	1.354.543

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

In- en doorstroom

Hogeschool Leiden heeft de begrote bestedingen ten aanzien van in- en doorstroom van studenten met 87% gerealiseerd in 2024. 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 vandaan 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. Zo bleek er in de afgelopen periode bijvoorbeeld veel behoefte te zijn aan taalondersteuning.

Met 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 de faculteiten is aandacht besteed aan het verrijken en organiseren van diverse introductieactiviteiten. Meerdere faculteiten hebben ingezet op activiteiten om studenten extra begeleiding te bieden, zoals het aanbieden van maatwerkonderwijs, studieloopbaan-begeleiding en (peer)coaching.

Binnen de hogeschool is breed geïnvesteerd in verdere afstemming en verduurzaming van taalondersteuning. Bij het studentendecanaat is de taalondersteuning voor anderstalige studenten uitgebreid met algemene taalondersteuning voor alle studenten met een taalvraag. Studenten kunnen wekelijks bij de schrijfhuiskamer terecht voor ondersteuning bij het schrijven van verslagen en scripties. Daarnaast is het digitale Taalplein uitgebreid, waar studenten terecht kunnen als ze zelfstandig aan de slag willen met het verbeteren van hun taalvaardigheid, bijvoorbeeld woordenschat, spelling of schrijfvaardigheid.

De faculteit Management en Bedrijf heeft een Taalplein ingericht voor alle studenten van alle jaarlagen die hun taalvaardigheid Nederlands of Engels willen verbeteren. Voorbeelden van activiteiten zijn: wekelijkse taallessen, taalworkshops (werkwoordspelling en zinsopbouw), spreekuur en individuele begeleiding. De faculteit Science and Technology heeft met behulp van onderwijskundige ondersteuning formatief handelen en feedback geven in curricula kunnen implementeren.

Welzijn studenten en sociale binding

Hogeschool Leiden heeft de begrote bestedingen welzijn studenten en sociale binding met 88% gerealiseerd in 2024. Hieronder volgen enkele voorbeelden om deze bestedingen te illustreren.

Vanwege toegenomen hulpvragen en problematiek onder studenten is de uitbreiding van studentendecanen met een extra studentendecaan gecontinueerd. In de piekmaanden is het team uitgebreid met een junior studentendecaan. Studenten zijn hierdoor tijdig geholpen en hebben ondersteuning gekregen.

Meerdere faculteiten hebben ingezet op het versterken van contactmomenten. Binnen de faculteit Gezondheidszorg is extra coaching/begeleiding aangeboden aan studenten met specifieke behoeften. Studenten waarderen de mogelijkheid om extra begeleiding en coaching te krijgen van een docent die ze kennen. Daarnaast is een projectleider aangesteld om ervoor te zorgen dat studenten een buddy toegekend krijgen en om peer-coaching te professionaliseren.

De faculteit Science and Technology kent een speciaal begeleidingsteam. Het team heeft haar werkzaamheden gecontinueerd: actief benaderen en begeleiden van langstudeerders, het verzorgen van training aan docenten en tevens hulp bieden op het gebied van student-gerelateerde zaken, zoals klachten, persoonlijke problemen en in geval van overlijden.

Ondersteuning en begeleiding stages

Hogeschool Leiden heeft de begrote bestedingen stages van studenten met 14% overschreden in 2024. Hieronder volgen enkele voorbeelden om deze bestedingen te illustreren.

De faculteit Science and Technology heeft studenten intern stageplaatsen aangeboden bij het Leiden Centre for Applied Bioscience (LCAB), waardoor studievertraging is voorkomen. De faculteit Gezondheidszorg heeft de begeleiding voor het vinden en matchen van stageplekken voor studenten gecontinueerd.

Lerarenopleidingen

Hogeschool Leiden heeft de begrote bestedingen lerarenopleiding met 30% overschreden in 2024. Hieronder volgen enkele voorbeelden om deze bestedingen te illustreren.

Educatie heeft de studie- en stagebegeleiding van alle lerarenopleidingen, voor (kwetsbare) studenten die vertragen of extra begeleiding nodig hebben, geïntensiveerd. De begeleiding is afgestemd op de individuele voortgang en behoeftes van de student.

Het project 'Taalcoach' is tevens opgezet voor iedere vorm van ondersteuning voor alle studenten op het gebied van taal. Wekelijks wordt het 'Taallokaal' aangeboden voor enerzijds ondersteuning bij taalvaardigheidstoetsen en anderzijds ondersteuning bij het schrijven van verslagen.

Vooruitblik 2025 en verder

Omdat we ervan overtuigd zijn dat de gevolgen van corona nog zullen doorwerken in de komende jaren op studenten, blijven we de komende jaren uit eigen middelen investeren om succesvolle initiatieven van de NPO-activiteiten te kunnen continueren. Voor 2025 betekent dit € 1.000.000 en voor 2026 tenslotte € 500.000. Deze gelden worden gezien als projectgelden en gaan mee in de reguliere P&C-cyclus.



7. Onderwijs



Opleidingen

Faculteit Educatie

	2022	2023	2024
Inschrijvingen	2.020	1.938	1.868
Instroom	427	478	445
Diploma's ¹⁴			
· Associate degree	7	3	5
· Bachelor degree	279	282	311
· Master		12	

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 zij-instromers de flexibele deeltijd Pabo 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 drieënhalf jaar studie, afstudeerde.

Plannen om studenten en docenten te ondersteunen in veerkracht zijn voortgezet in 2024. 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 eerder vanuit de Tweedegraads Lerarenopleiding Omgangskunde de opleiding Spring VO gestart, die intensief samenwerkt met vernieuwende scholen in de brede regio. Spring VO is inmiddels gestopt vanwege te weinig aanmeldingen. Wel zijn er nog steeds Spring PO en de Tweedegraads opleidingen. 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.

Bij 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's Leiden, Bollenstreek, Het Groene Hart en regio's Haarlemmermeer en Zuid-Kennemerland 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.

14 Betreft diploma's uitgereikt in studiejaren 2021-2022, 2022-2023 en 2023-2024.

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 opleidingen docent Muziek en docent Dans/Eurytmie behaalde in 2024 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. De onderzoeksgroep 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

	2022	2023	2024
Inschrijvingen	2.610	2.586	2.622
Instroom	731	723	708
Diploma's ¹⁵			
· Master degree	39	38	39
· Bachelor degree	392	432	438

De faculteit Gezondheidszorg kent de bachelors Vaktherapie, Opleiding tot Fysiotherapeut en Opleiding tot Verpleegkundige, daarnaast biedt de faculteit de master Advanced Nursing Practice en de master Fysiotherapie & Wijkgerichte Beweegzorg. Ook heeft het kenniscentrum Vitaliteit en Eigen Regie¹⁶ een plek in de faculteit. In november werd een overeenkomst gesloten met Alrijne Zorggroep. Deze heeft de succesvolle samenwerking met de onderzoeksgroep Verpleegkundig Leiderschap met vier jaar verlengd. Met GGZ Rivierduinen is in december een overeenkomst gesloten over een nieuwe gezamenlijke onderzoeksgroep Geestelijke Gezondheidszorg, tevens in nauwe samenwerking met de faculteit Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie.

De opleiding Verpleegkunde is in oktober positief beoordeeld tijdens de zes-jaarlijkse visitatie. De externe gerichtheid, de kwaliteit van het onderwijsprogramma en de kwaliteit en betrokkenheid van de docenten werden geroemd. De zeer goede contacten en nauwe samenwerking met het werkveld werden onderscheidend genoemd ten opzichte van andere

15 Betreft diploma's uitgereikt in studiejaren 2021-2022, 2022-2023 en 2023-2024.

16 Hier worden mooie onderzoeken verricht, waaronder bijvoorbeeld: <https://www.hsleiden.nl/nieuws/eefje-belt-ontvangt-de-agem-innovation-grant-van-het-amsterdam-umc> en <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7275813121171025920/>.

opleidingen hbo-v. Tevens werd het vertrouwen uitgesproken over de planmatige voorbereiding van het nieuwe onderwijsprogramma BN2030. Het panel was dermate positief dat het de opleiding geen aanbevelingen heeft meegegeven.

De opleiding heeft het maatwerk-aanbod met de verschillende instroomvarianten van verpleegkunde verder ontwikkeld: 1. Deeltijd, 2. Mbo-instroom, 3. Fastswitch, 4. Twee-jarige variant voor professionals die bachelor Sociaal Werk hebben afgerond. Deze aanpak kan rekenen op een gestage groei van de instroom, die steeds belangrijker wordt naast de reguliere voltijd-/duaal-opleiding.

De opleiding verpleegkunde heeft de innovatieprijs van de hogeschool gewonnen met het idee "Werkplekswappen in 3 stappen". De zorgprofessional kan een bij- en nascholingsstraining volgen bij de hogeschool, terwijl diens werkzaamheden in de praktijk worden overgenomen door een docent verpleegkunde van de hogeschool. En diens werkzaamheden worden weer overgenomen door een student-assistent. Iedereen ruilt van werkplek, verlegt grenzen en is aan het leren.

De bachelor Fysiotherapie heeft extra geïnvesteerd in het doorontwikkelen van het minor-aanbod, deze is uitgebreid met de minor Ziekenhuisfysiotherapie. Deze draait direct op maximale capaciteit. Om de doorstroom van studenten te bevorderen en het aantal langstudeerders te beteugelen, is er ook extra geïnvesteerd in de studentbegeleiding en in ondersteunend lesaanbod. Hierdoor is het aantal langstudeerders afgenomen en de doorstroom naar het tweede jaar toegenomen. In 2024 is de 'projectgroep toetsing' gestart met de doorontwikkeling van het onderwijsprogramma rondom formatieve toetsing.

In juni werd de master Fysiotherapie en Wijkgerichte Beweegzorg gevisiteerd voor accreditatie door de NVAO. Het panel was zeer lovend, met name over de positionering in het werkveld, het enthousiasme van docenten, de leergemeenschap, de inspirerende interactie docent-student-werkveld en de kwaliteit van het eindniveau. Het panel adviseerde om in de toekomst hybride leergemeenschappen in de wijken meer vorm te geven. De master werkt sinds 2024 ook aan het modulair maken van het onderwijs, zodat de opleiding in de toekomst ook interessant is voor professionals die zich voor losse modules willen aanmelden.

In 2023-2024 heeft de opleiding Vaktherapie onderzocht welk bij- en nascholingsaanbod het meest kansrijk zou kunnen zijn. Hierbij is rekening gehouden met ontwikkelingen in het werkveld en de wensen van de doelgroep die bij de opleiding al in beeld is (vaktherapeuten al dan niet antroposofisch opgeleid). Het heeft geresulteerd in de start van supervisieaanbod in het najaar van 2024, waar al flink op wordt ingeschreven. Aanvullend aanbod, ook voor zorgprofessionals in bredere zin, is in voorbereiding.

De master Advanced Nursing Practice heeft voorbereidingen getroffen voor een flinke groei van de instroom (van 40 naar 59 per september 2025). De samenwerking met de opleiding geneeskunde van het LUMC is verstevigd ten aanzien van interprofessioneel werken tussen artsen in opleiding en verpleegkundig specialisten in opleiding. De verpleegkundig specialisten in opleiding nemen deel aan de 'teaching visits' van de geneeskunde studenten, hetgeen tot wederzijds enthousiasme leidt.

Faculteit Management en Bedrijf

	2022	2023	2024
Inschrijvingen	3.416	3.376	3.336
Instroom	921	931	1.074
Diploma's ¹⁷			
· Associate degree	35	44	47
· Bachelor degree	414	486	560

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. In de faculteit heeft ook het kenniscentrum Toegepaste Brede Welvaart een plek.

De faculteit bleef in 2024 op koers. Het jaar stond in het teken van het concretiseren van de geplande onderwijsvernieuwing. Voor de voltijdse opleidingen is vastgelegd waar het gezamenlijk interdisciplinair onderwijs plaatsvindt en de eerste afspraken met de praktijk in deze modules zijn gemaakt. De voltijdse opleidingen werken allen aan hun nieuwe propedeuse waarin de onderwijs- en toetseenheden 5 EC of een veelvoud daarvan zijn. In de blauwdrukken voor de hogere jaren zijn flexibele leerpaden opgenomen waar de student eigen keuzes maakt. Interdisciplinair leren en werken is ook ingevoerd in de opleiding Management in de Zorg, waar de studenten elk jaar samen met studenten Informatica op zoek gaan naar digitale oplossingen die het werken in de zorg verbeteren. Van de verwachte daling van de instroom van nieuwe studenten was voor de faculteit als geheel in 2024 nog geen sprake (1131 studenten in 2024 t.o.v. 1008 in 2023). De instroom van eerstejaars is bij alle voltijdse opleidingen hoger dan in 2023. Het totaal aantal studenten bij de faculteit nam iets af.

Met de komst van een nieuwe lector Brede Welvaart in september heeft het kenniscentrum een koerswijziging ingezet. Er is een nieuw onderzoeksplan opgesteld dat is gericht op toegepaste brede welvaart, een belangrijk en actueel onderwerp in het werkveld. In het nieuwe onderzoeksplan ligt de focus op twee onderzoekslijnen: inclusieve samenleving en een gezonde leefomgeving. Het kenniscentrum Duurzaam Organiseren is afgebouwd, per 1 januari 2025 zal het nieuwe kenniscentrum Toegepaste Brede Welvaart actief zijn.

De kwaliteit van de opleidingen is goed. In 2024 vonden bij vijf opleidingen interne audits plaats op standaarden 1 en 4 (de opleiding Sociaal Juridische Dienstverlening was deze audit in 2023). Deze ontwikkelingsgerichte audits leverden goede inzichten en waardevolle feedback op.

Evaluaties laten zien dat onze opleidingen het goed doen. Met trots kunnen wij melden dat de duale associate & bachelor degree opleidingen Management in de Zorg voor de tweede keer het predicaat 'Topopleiding' hebben ontvangen in de Keuzegids 2025.

17 Betreft diploma's uitgereikt in studie jaren 2021-2022, 2022-2023 en 2023-2024.

Faculteit Science and Technology

	2022	2023	2024
Inschrijvingen	2.403	2.237	2159
Instroom	552	574	586
Diploma's (bachelor)			
· Bachelor degree	352	396	385

De faculteit Science and Technology biedt de bacheloropleidingen Bio-informatica, Biologie & Medisch Laboratoriumonderzoek (BM), Chemie en Informatica aan, evenals de masteropleiding Digital Forensics. Daarnaast is het Middelbaar Laboratoriumonderwijs (MLO) van mboRijnland binnen de faculteit gevestigd. Het nascholingsonderwijs wordt verzorgd door het Centrum Bioscience en Diagnostiek (CBD), en praktijkgericht onderzoek vindt plaats binnen het kenniscentrum Leiden Centre for Applied Bioscience (LCAB).

De meeste opleidingen zien een hogere instroom dan vorig jaar en presteren beter dan vergelijkbare studies landelijk. De investering in marketing werpt zijn vruchten af, met toenemende samenwerking tussen opleidingen en sterkere banden met mbo's. Daarnaast is er extra aandacht voor onboarding en initiatieven om N-profielen op de middelbare school te stimuleren.

De bacheloropleidingen werken aan een nieuw curriculum op basis van leeruitkomsten, met meer flexibiliteit, een goede blend, meer authentieke beroepsproducten en meer formatief handelen. BM start 2025-2026 met het nieuwe curriculum; Chemie start in 2026-2027. Informatica is gestart met het tweede jaar van het nieuwe curriculum en bij Bio-Informatica vinden de wijzigingen geleidelijk plaats. De opleidingen zijn daarbij bezig met de voorbereiding op de overgang naar Brightspace. Bij Bio-informatica, BM en het CBD staan er al modules open.

Ook op andere gebieden staan de opleidingen niet stil. Informatica kijkt terug op een goede visitatie op 4 en 5 april. De commissie gaf een positief oordeel, met complimenten over de studentbegeleiding, de recente curriculumontwikkelingen en de leeromgeving. Vanuit de opleidingen wordt gewerkt aan de nieuwe module InveSTigate voor studenten die vastlopen in het eerste jaar. Docenten van Informatica gebruiken dit studiejaar artificial intelligence als opdrachtgever tijdens het vak Software Advanced. Ten slotte is het team van de master Digital Forensics bezig met de uitrol van de voltijdopleiding en de ontwikkeling van een minor om instroom vanuit een bredere doelgroep mogelijk te maken.

Ook lag er focus op samenwerking. Zo maakten de bacheloropleidingen afspraken over de uitwisselbaarheid en programmering van keuzevakken. Daarnaast werkt de opleiding Informatica samen met de opleiding Management in de Zorg, en werden samen met mbo-Rijnland en de Haagse Hogeschool de eerste stappen gezet in het traject '*doorstroom in de beroepskolom*', waarvoor de opleidingen subsidie ontvingen.

Hogeschool Leiden en mboRijnland hebben in 2024 weer een nieuwe samenwerkingsovereenkomst getekend. Tevens ontwikkelen we een keuzemodule voor MLO-studenten om een goede aansluiting op onze bacheloropleidingen te verzorgen. In deze module worden meerdere Applied Science-opleidingen geïntegreerd als keuzedeel voor het MLO.

Het CBD heeft een succesvol jaar achter de rug en wil met haar cursussen bijdragen aan de flexibilisering van onderwijs. Samen met OO&S is gewerkt aan een voorstel voor de borging van onderwijs- en toetskwaliteit van het non-formeel onderwijs op Hogeschool Leiden, zodat ook ons non-formele onderwijs kan worden ingeschaald op NLQF-niveau. Tevens zijn gesprekken gaande over de intensivering van de samenwerking tussen het CBD en het LCAB. In juni is het gezamenlijke doel geformuleerd 'Scholing, advies & onderzoek: voor bijscholing van en transitie in de beroepspraktijk'.

De onderzoeksgroep DataLab raakt steeds meer geïntegreerd in het LCAB en ook de onderzoeksgroep Digital Forensics & E-Discovery raakt steeds meer verweven en maakt inmiddels gebruik van diverse faciliteiten waarover het LCAB beschikt. Daarbij wordt ook gekeken naar raakvlakken en complementariteit op de inhoud: waar liggen mogelijkheden voor een gezamenlijk onderzoek.

Ten slotte: In het kader van de Wisselstroomsubsidie die de opleiding Informatica met de gelijknamige opleiding van de Universiteit Leiden ontving, ondernamen de opleidingen samen verschillende activiteiten, waaronder twee gezamenlijke proefstudeerdagen. 'In de poort' stapten in 2024 twee studenten over van het wo naar het hbo. Deze studenten maakten gebruik van de faciliteiten waarin het door de opleidingen opgezette overstaptraject vanuit Wisselstroom voorzag, met een minimale studievertraging. De opleidingen van beide instellingen namen zich voor om de samenwerking op dit gebied na afloop van het subsidietraject voort te zetten, zodat studenten op de voor hen best passende plek studeren.

Faculteit Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie

	2022	2023	2024
Inschrijvingen	1.990	1.959	2.012
Instroom	536	543	610
Diploma's ¹⁸			
· Master degree	7	11	4
· Bachelor degree	298	282	287

De faculteit Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie biedt de bacheloropleidingen Sociaal Werk (SW) voltijd, Toegepaste Psychologie (TP) voltijd en duaal aan, evenals de masteropleiding Jeugdzorg in deeltijd. Ook het kenniscentrum Samen Redzaam heeft een plek in de faculteit. In samenwerking met de Pabo van de faculteit Educatie biedt SW de bachelor variant Jeugd in Onderwijs aan; twee bachelors in vijf jaar gericht op het Speciaal Basis Onderwijs. Daarnaast biedt de faculteit contractonderwijs voor Leven Lang Ontwikkelen, met leertrajecten voor alumni, professionals en incompany maatwerk voor werkveldpartners.

Trots zijn we op ons nieuwe zij-instroomtraject Jeugd en Gezinsprofessional waar professionals hun SKJ-registratie kunnen behalen.

¹⁸ Betreft diploma's uitgereikt in studie jaren 2021-2022, 2022-2023 en 2023-2024.

2024 was een jaar vol veranderingen en uitdagingen voor SW&TP. De opleiding TP groeit. Bij SW zien we een kleine krimp, de master Jeugdzorg heeft een zorgelijk lage instroom gelijk aan de landelijke trend van zorg- en welzijnsmasters. Ook werd het eerste halfjaar duidelijk dat er diverse, omvangrijke vraagstukken spelen. Nadat nieuwe collega's, waaronder de directeur, hun intrede deden, is er een analyse gemaakt van de organisatie vanuit verschillende perspectieven. De financiële situatie bleek zorgelijk, maar ook het menselijke en culturele perspectief had zorg nodig. We hebben ingezet op een open, eerlijke en prettige sfeer in de faculteit, op het repareren van opgelopen averij. We hebben beleid gevormd om financieel in control te komen en om op de ingeslagen weg van de personele en culturele ontwikkeling verder te gaan. Dit beleid omvat (financiële) beslissingen, organisatorische ontwikkeling, groeps- en individuele trajecten en onderwijs- en onderzoekontwikkeling, beschreven in ons faculteitsplan 2025-2027 'Durven leren, durven doen!'.

Goede gesprekken tijdens faculteitsbijeenkomsten droegen bij aan onze koers. Deze is in lijn met het instellingsplan en de strategische programma's. Om de vraagstukken die spelen het hoofd te bieden, ontwikkelden we beleid in ons genoemde faculteitsplan. Alle ontwikkelingen hebben impact op onze collega's, hier besteden we met elkaar aandacht en tijd aan. De teams laten veerkracht en een grote mate van reflectie en betrokkenheid zien. De inhoud en kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek is leidend, maar wel binnen de financiële kaders. Dit betekent ook: slim organiseren. Het faculteitsbureau optimaliseert processen en versterkt hun samenwerking met de teams en de hogeschool.

SW ontwikkelt een nieuw curriculum. TP reflecteert op de studeerbaarheid en uitvoerbaarheid van hun lopende nieuwe curriculum, de master Jeugdzorg bereidt zich voor op varianten die toegankelijk zijn voor meerdere doelgroepen. Het contractonderwijs breidt zich verder uit in samenwerking met de opleidingen. Daarnaast voeren we voor Jeugd in Onderwijs gesprekken met de Pabo over studeerbaarheid van het curriculum en aansluiting bij het werkveld.

Binnen het kenniscentrum Samen Redzaam werken we aan organisatorische en inhoudelijke herijking. Uit de zeven lectoraten zijn vier onderzoeksgroepen gevormd. Zij werken samen aan een strategische onderzoeksagenda waarmee zij het profiel voor het kenniscentrum gaan vormen. Deze agenda richt zich naast de eigen onderzoeksscope ook op gezamenlijke doorsnijdende thema's, verbonden aan de zwaartepunten van de hogeschool.

SW en TP zijn succesvol met lof en ontwikkelingsmogelijkheden beoordeeld in hun visitaties. De teams ontvingen complimenten voor hun bevoegdheid en deskundigheid. De panels zagen mooie teamdynamiek met betrokkenheid bij studenten en bij elkaar. Daarnaast waardeerden zij de innovatie- en veranderkracht van de teams.

De curricula van SW en TP zijn met de ontwerpprincipes (door-)ontwikkeld. De opleidingen werken met leeruitkomsten en authentieke beroepsopdrachten. Het toetsen is onder de loep genomen. TP werkt met vormvrij toetsen, waarbij studenten op eigen wijze de voorgeschreven leeruitkomsten mogen aantonen. De activerende blend in het onderwijs is mede door de komst van Brightspace doorontwikkeld. TP maakt werk van flexibiliseren. Studenten kunnen zelf de volgorde van hun onderwijs bepalen in jaar 3 en 4. Tot slot is het minorenbeleid en -aanbod in ontwikkeling. In september is de gezamenlijke minor Neurodiversiteit van de opleidingen TP en SW gestart. Deze minor heeft veel animo, ook buiten Hogeschool Leiden.



Kwaliteitszorgcyclus

Kwaliteitszorg

In 2024 hebben in het kader van de accreditatie de bacheloropleidingen Informatica, Verpleegkunde, de lerarenopleidingen Omgangskunde en Gezondheid en Welzijn, Toegepaste Psychologie, Sociaal Werk en de master Fysiotherapie en Wijkgerichte Bewegzorg hun visitatieproces doorlopen. De opleidingen HBO-Rechten, Communicatie, Commerciële Economie, Human Resource Management en Management in de Zorg van de faculteit Management en Bedrijf hebben het laatste deel van de faculteitsbrede interne audit afgerond met interne audits op de standaarden 1 en 4 die in gezamenlijkheid werden voorbereid en vervolgens per opleiding werden uitgevoerd. Wanneer een interne audit een te belastend instrument is voor de opleiding, bijvoorbeeld omdat het een zeer kleine opleiding is of er kortgeleden al een andere (branche-gerelateerde) audit heeft plaatsgevonden, is de quickscan een alternatief voor de interne audit. In 2024 heeft de opleiding Master Jeugdzorg een quickscan op de vier standaarden uitgevoerd. De quickscan vond plaats met externe peers en resulteerde in een risico-analyse met aanbevelingen.

Studiesucces

Onderwijsresultaten

In het studiejaar 2024-2025 steeg de instroom ten opzichte van het jaar ervoor (een stijging van 5,4%). Dit is het tweede jaar op rij dat de instroom is gestegen. Ondanks de stijgende instroom is het totaal aantal inschrijvingen in 2024-2025 nog wel met 0,8% gedaald. Dit komt, omdat meer studenten de opleiding hebben verlaten dan er zijn ingestroomd, onder meer omdat veel van de studenten zijn afgestudeerd. De uitval uit studiejaar 2023-2024 onder eerstejaars (31,9%) is gedaald met 3,1 procentpunt ten opzichte van vorig jaar.

De Nationale Studenten Enquête van 2024-2025 laat 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 het aantal studenten dat in 2023-2024 voor het eerst een opleiding startte in het hoger onderwijs, stopte 31,9% tijdens het eerste studiejaar met studeren aan Hogeschool Leiden. Dat is ruim 3% minder dan in 2023 en ruim 1% lager dan in 2022. Het aandeel studenten dat switcht naar een andere opleiding binnen de hogeschool is met 3,9% iets hoger dan 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 62,2% 0,7 procentpunt lager dan het voorgaande jaar en daalt voor het tweede jaar op rij (het gaat dan om het cohort dat in 2019 begon met studeren).

Examen- en toetscommissie

In 2024 zijn de examencommissies gestart met de herpositionering van hun toetscommissies, conform het herijkte toetsbeleid dat in oktober 2023 is vastgesteld. Door de wijziging kunnen toetscommissies zich sterker richten op het borgen van de kwaliteit van toetsing. Dit zorgt voor een duidelijke verdeling van verantwoordelijkheden, waarbij toetscommissies zich richten op borging en toetsexperts bijdragen aan de toetsontwikkeling binnen de onderwijs-teams (het zorgen). In 2024 zijn tevens meerdere leden van de examencommissies gestart met de SKE-opleiding (Senior Kwalificatie Examinering), om zo de expertise op het gebied van toetsing in de examencommissies te versterken.

Een ander belangrijk thema in 2024 was de opkomst van generatieve artificial intelligence (AI). De examencommissies hebben opleidingen geadviseerd om toetsen aan te passen, zodat het risico op oneigenlijk gebruik van AI beperkt wordt en de toetskwaliteit geborgd blijft. Daarnaast hebben de examencommissies vanuit het hogeschoolbrede voorzittersoverleg bijgedragen aan hogeschoolbrede AI-Richtlijnen en zijn ze op de hoogte gehouden van de hogeschoolbrede ontwikkelingen rond digitaal toetsen. Tot slot hebben de examencommissies het uitvoeringsreglement laten wijzigen, waardoor studenten tijdens toetsen in de periode van de Ramadan mogen eten als zij hun vasten hebben doorbroken.

Uit de jaarverslagen en gesprekken met het college van bestuur blijkt dat de examencommissies terugkijken op een jaar waarin zij hun wettelijke taak onafhankelijk hebben kunnen uitvoeren. Daarmee hebben ze de kwaliteit van toetsing en examinering binnen de hogeschool kunnen borgen. Er zijn 2024 geen noemenswaardige incidenten geweest rond toetsing en examinering. De examencommissies hebben een constructieve samenwerking met managementteams, toetscommissies, examinatoren en ondersteunende diensten ervaren. Tegelijkertijd signaleren de examencommissies een toenemende complexiteit van het werk, onder andere door AI-gerelateerde plagiaatmeldingen en curriculumherzieningen.

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 onderwijsinnovatie.

Binnen het programma Toekomstgericht onderwijs werken we aan het verder ontwikkelen van het Center for Teaching & Learning (CTL) en Leven Lang Ontwikkelen (LLO).

Center for Teaching & Learning (CTL)

In 2023 zijn we gestart met het bouwen aan een Center for Teaching & Learning: een plek waar we de krachten bundelen op het gebied van docentontwikkeling en onderwijsinnovatie. In 2024 heeft het CTL een stevig intern netwerk. De CTL-community is gevormd door diverse kennisdeling- en ontmoetingsactiviteiten te organiseren, zoals de CTL vriendencafé's, CTL Smaakmakers en de bijeenkomsten van de AI-coalitie. Medewerkers en teams konden terecht voor training en advies op het gebied van didactiek en onderwijsinnovatie, met bijzondere aandacht voor flexibilisering en digitalisering. Onze ontwerpprincipes vormen hierbij het uitgangspunt.

Het CTL ondersteunt opleidingen bij hun curriculumvernieuwing, het implementeren van de nieuwe digitale leeromgeving Brightspace, ontwerpen van een activerende onderwijsontwerp en het toepassen van AI. Dit vraagt om inzet vanuit alle betrokkenen. Om deze reden heeft het CTL in 2024 twee themateams gevormd die verantwoordelijk zijn voor het organiseren van de CTL-activiteiten, het themateam Activerende blend en het CTL AI Lab. Een derde themateam rondom flexibilisering starten we in 2025. Via deze teams bundelen en versterken we de expertise op deze thema's om dit vervolgens weer te kunnen delen via het online platform en de CTL-activiteiten.

Het CTL ondersteunt bij het opstellen van subsidieaanvragen voor onderwijsinnovaties. Dit heeft ertoe geleid dat in 2024 voor het eerst een SoTL beurs is uitgereikt vanuit het Nationaal Regieorgaan Onderzoek (NRO). Tevens zijn er meerdere aanvragen ingediend bij NRO.

Naast het stimuleren van onderwijsinnovatie richt het 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 2024 hebben 21 docenten, verspreid over tien opleidingen, hieraan deelgenomen. Binnen dit netwerk stellen we de thema's vanuit het CTL, flexibilisering, activerende blend, AI en de ontwerpprincipes centraal.

Leven Lang Ontwikkelen

Dat LLO een stevige impuls nodig heeft, zien we dagelijks om ons heen. Onze regionale partners doen hiervoor een steeds klemmender beroep op ons. Om op deze vraag in te spelen, gaat Hogeschool Leiden het aanbod aan bij- en nascholing uitbreiden. Opbrengsten vanuit het praktijkgericht onderzoek worden hierin meegenomen. Met steun van de LLO-Katalysator subsidie geven we een versnelling aan de organisatorische voorwaarden voor het aanbieden van een passend LLO-aanbod.

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, prestatiedruk, eenzaamheid en somberheid. In studiejaar 2023-2024 zocht 27% van onze totale populatie studenten contact met Student Support vanwege een ondersteuningsvraag (3244 studenten). Dit percentage is met 3% licht gestegen ten opzichte van het jaar daarvoor. Studenten weten beter de weg naar hulp te vinden en het ondersteuningsaanbod is uitgebreid. Het grootste deel van de studenten (81%) had contact met een studentendecaan, 10% met een studentenpsycholoog, 7% met een studiekeuzeadviseur en 2% met een taalcoach.

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 2024 op peil kon blijven.

Studeren met een ondersteuningsvraag

In het studiejaar 2023-2024 hebben in totaal 1427 studenten (ca. 12% 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.

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 begeleiders. Vooral studenten met AD(H)D, een autismespectrumstoornis, psychische belemmeringen en verminderde belastbaarheid maken hier gebruik van, en worden geholpen om actief en waar mogelijk nominaal te studeren.

In de afgelopen vijf jaar is het aantal gemelde functiebeperkingen gestegen van 1385 naar 1623 in het studiejaar 2023-2024 (17%). 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. Het toenemende aantal studenten met de diagnose AD(H)D en psychische klachten is een trend die ook blijkt uit landelijke en regionale onderzoeken.

Studentenondersteuningsfonds

In 2024 heeft Hogeschool Leiden in totaal € 304.506 (2023: € 220.795) aan financiële ondersteuning vanuit het studentenondersteuningsfonds verstrekt aan 185 studenten (2023: 165). Het totaalbedrag van de toekenningen is ten opzichte van 2023 gestegen met € 83.710 (37,9%). Van dit bedrag is € 199.296 (2023: € 111.874) uitbetaald aan 106 studenten (2023: 71)

die door overmacht situaties zoals ziekte, functiebeperking, zwangerschap of bijzondere familieomstandigheden studievertraging hebben opgelopen. Daarnaast zijn er 79 toegekende aanvragen (2023: 94) die betrekking hebben op bestuurlijke activiteiten met een totaalbedrag van € 105.210 (2023: € 108.921).

Het gemiddelde toegekende bedrag van de groep studenten in overmachtsituaties is gestegen met € 304 per toewijzing ten opzichte van 2023. Het gemiddelde toegekende bedrag van de bestuurdersbeurs is gestegen met € 191 per toewijzing ten opzichte van 2023 en het gemiddelde toegekende bedrag voor de overige categorieën is gestegen met € 153 per toewijzing ten opzichte van 2023.

De gemiddelde duur van de toekenningen is voor studenten in overmachtsituaties gestegen met 0,4 maanden. De gemiddelde duur van de toekenningen voor de categorie bestuurdersbeurzen en voor overige categorieën is gelijk gebleven.

Omschrijving	Aanvragen (aantallen studenten)	Toewijzingen	Totaal van de toekenningen	Gemiddelde hoogte van de toekenningen	Gemiddelde duur van de toekenningen afgerond in maanden
Studenten in overmacht situaties	108	106	€ 199.296	€ 1.880	6
Bestuurder ¹⁹	44	39	€ 52.287	€ 1.341	4
Overige categorieën ²⁰	43	40	€ 52.923	€ 1.323	4

Tevredenheid van studenten over ondersteuning en facilitering

De resultaten van de Nationale Studenten Enquête (NSE) laten zien dat het beleid van Hogeschool Leiden voor studeren onder bijzondere omstandigheden effect heeft. Studenten die hiermee te maken hebben, zijn erg tevreden over de (extra) begeleiding die hun geboden wordt.

Loket Rechtsbescherming in 2024

In 2024 zijn er 129 administratief beroepschriften binnengekomen bij het Loket Rechtsbescherming en ter behandeling doorgestuurd naar het College van beroep voor de examens (hierna: het Cobex). In twaalf zaken heeft het Cobex uitspraak gedaan, de overige zaken zijn geschikt of ingetrokken. Van deze twaalf zaken zijn er acht ongegrond verklaard, twee niet-ontvankelijk en twee gegrond.

Daarnaast zijn er veertien bezwaarschriften binnengekomen en doorgestuurd ter behandeling door de Geschillenadviescommissie (GAC). In één van deze zaken is een advies uitgebracht aan het college van bestuur, dit advies strekte tot ongegrondverklaring van het bezwaar. Het college van bestuur heeft dit advies overgenomen. De overige zaken zijn geschikt of ingetrokken. Verder zijn er vijf klaagschriften ingediend bij het Loket Rechtsbescherming die

19 Bestuurder van een studievereniging of studentenorganisatie (PKvV).

20 De overige categorieën bevat de leden van de opleidingscommissies en studentenraad, waarbij verschillende functies worden bekleed.

zijn doorgezonden aan het college van bestuur ter behandeling als klacht. Drie van de vijf zaken zijn naar tevredenheid opgelost zonder dat een formele beslissing op de klacht nodig was. Eén klacht is ingetrokken voordat deze behandeld kon worden en één is gegrond verklaard. Tot slot zijn er geen klaagschriften bij de Klachten- en bezwarencommissie mbo ho ingediend.

Bij het Cobex zijn met name beroepschriften behandeld gericht tegen beslissingen met betrekking tot de beoordeling van een toets/tentamen en beslissingen van de examencommissie met betrekking tot een onregelmatigheid. 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 is 2024 één keer beroep ingesteld bij de Afdeling bestuursrechtspraak Raad van State naar aanleiding van een beslissing van het Cobex op administratief beroep. Dit beroep is ongegrond verklaard.

Internationalisering

In 2024 is de studentmobiliteit wederom gestegen en heeft de stafmobiliteit een vlucht genomen. Gedurende het jaar zijn 58 studenten met een Erasmusbeurs op uitwisseling geweest en 18 studenten op stage. Dit jaar hebben voor het eerst 18 studenten deelgenomen aan een zogeheten Blended Intensive Programme. Dit is kortdurende mobiliteit, waarbij een deel van het programma virtueel is en studenten gemiddeld voor de duur van een week naar een partnerinstelling gaan om daar fysiek samen te werken met andere studenten.

In totaal hebben 54 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. Ingegeven door de verhoging van het NL scholarship-beursbedrag heeft het International Office de GOES-beurs (Go Outside Europe Scholarship) als zelfstandig beursprogramma voortgezet. In totaal kregen 16 studenten hieruit een beurs. Deze keuze is gemaakt om meer studenten een beurs te kunnen geven en zo internationaliseringsactiviteiten te stimuleren. Dankzij een groter aantal aanmeldingen voor de VSB-beurs heeft de hogeschool in 2024 twee VSB-beurzen mogen toekennen en een reservekandidaat mogen nomineren. Deze beurs is bedoeld voor studenten die een verdiepende of verbredende master willen volgen in het buitenland.

De hogeschool heeft in 2024 subsidie toegekend gekregen om vier Virtuele Internationale Samenwerkingsprojecten op te zetten. De projecten sluiten goed aan bij de voorgenomen groei van nieuwe vormen binnen internationalisering en zijn een mooi voorbeeld binnen het ontwerpprincipe 'de activerende blend'.

Hogeschool Leiden heeft in 2024 27 internationale studenten ingeschreven (studenten met een niet-Nederlandse nationaliteit en een buitenlandse vooropleiding). Dit betreft studenten die Nederlandstalige bachelor programma's volgen. Hogeschool Leiden biedt geen Engeltalige bachelorprogramma's aan. Eén student heeft zich ingeschreven voor de Engeltalige master Digital Forensics.



Erasmus+

De opleidingen binnen Hogeschool Leiden hebben 56 partnerinstellingen waarmee actief studenten worden uitgewisseld. Verreweg de meeste van deze partnerinstellingen zijn gevestigd in de Europese lidstaten.

Hogeschool Leiden heeft dankzij succesvolle aanvragen binnen Erasmus KA171 ook een aantal partners buiten Europa waarvan studenten en staf zijn ontvangen op de campus. Dit zijn Georgian Institute of Public Affairs in Georgië, Al-Quds University in de Palestijnse gebieden, Federal University of Technology Minna in Nigeria en Epoka University in Albanië. Ook in 2024 is voor deze Key Action een aanvraag ingediend om zo de samenwerkingen met deze instellingen zowel fysiek als virtueel te kunnen continueren.

Het aantal stafuitwisselingen via het Erasmus+-programma is gestegen van 10 naar 26. Hierbij is het goed om te zien dat dit docenten en staf van verschillende opleidingen én diensten zijn, waaronder ook het merendeel voor een eerste keer. Zij hebben een week lesgegeven of een training gevolgd bij een van de partnerinstellingen. De ingezette trend zet zich voort.

Het aantal inkomende uitwisselingstudenten dat heeft deelgenomen aan een Engelstalige minor is sterk gestegen ten opzichte van vorig jaar. In 2024 ontving Hogeschool Leiden in totaal 31 uitwisselingsstudenten. De gemeubileerde kamers die we als hogeschool tot onze beschikking hebben zijn gevuld.

Samenwerking

Als hogeschool zijn we een betrokken en betekenisvolle partner in de samenwerking met onze directe omgeving. Vanuit onze maatschappelijke opdracht werken we met elkaar aan een betere toekomst: voor onze studenten, onze praktijkpartners en de samenleving. Dit doen we in de eerste plaats door gekwalificeerde professionals op te leiden. Maar ook door het praktijkgericht onderzoek dat wij voor, door en met de beroepspraktijk doen, gericht op het gezamenlijk oplossen van allerlei maatschappelijke vraagstukken.

De wijze waarop we deze externe samenwerking vormgeven verschilt per faculteit en opleiding. Zo ligt er vanuit de faculteit Science and Technology een logische verbinding met het Leiden Bio Science Park en zet de faculteit Educatie in op samenwerking in het Leidse en regionale onderwijsveld. Vanuit de faculteiten 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 onderzoeksgroepen met instellingen in het werkveld. De faculteit Management en Bedrijf zet in op het in 2024 gevormde kenniscentrum 'Toegepaste Brede Welvaart', dat via praktijkgericht onderzoek bijdraagt aan een toekomstbestendige samenleving en brede welvaart voor iedereen.

Daarnaast participeert de hogeschool ook als instelling in een groot aantal regionale netwerken en samenwerkingen. Hieronder volgt een (niet uitputtende) opsomming van dergelijke samenwerkingen:

- **Leiden Kennisstad** is een samenwerkingsverband tussen de gemeente Leiden, Universiteit Leiden, Naturalis, mboRijnland en de hogeschool, gericht op het laten floreren van de kennisinstellingen in Leiden, en het door de stad Leiden en haar inwoners laten profiteren van de aanwezigheid van deze kennisinstellingen. Dit gebeurt onder meer door het gezamenlijk zoeken naar oplossingen voor grote maatschappelijke vraagstukken.
- **Leren met de Stad** is een van de samenwerkingsprogramma's binnen Leiden Kennisstad, waarin studenten van de betrokken kennisinstellingen samen met de gemeente en bewoners maatschappelijke vraagstukken in de wijk oppakken.
- Het **LEF (Leiden Education Fieldlab)** is een netwerkorganisatie van en voor het Leidse onderwijs met een fysieke broedplaats in Leiden. Het LEF is de motor achter de titel 'Leiden Nationale Onderwijsstad 2025' waarbij het gehele onderwijsveld samenwerkt onder het thema 'Samen er dwars doorheen. Dat is de kracht van Leiden.'
- Het **Centrum voor Innovatie en Ondernemerschap PLNT** is een initiatief van de gemeente Leiden, Universiteit Leiden, mboRijnland en de hogeschool om innovatie en ondernemerschap in de Leidse regio aan te jagen.
- In het **Leiden Healthy Society Center (LHSC)** werkt de hogeschool samen met Universiteit Leiden, mboRijnland en de gemeente Leiden aan de missie om Leidenaren zo gezond mogelijk oud te laten worden en grote gezondheidsverschillen te verkleinen. Hiervoor bouwt het LHSC een netwerk en deelt het kennis, zodat er nieuwe samenwerkingen ontstaan.
- De **Zuid-Hollandse Impact Alliantie (ZHIA)** is het kennis- en innovatienetwerk van Hogeschool Leiden, Hogeschool Inholland, Hogeschool Rotterdam en De Haagse Hogeschool dat praktijkgericht onderzoek bundelt om bij te dragen aan het oplossen van grote maatschappelijke uitdagingen in Zuid-Holland en daarbuiten. ZHIA doet dit op de thema's Gezondheid, Zorg & Welzijn, AI & Datascience, en Duurzaamheid.
- **Medical Delta (MD)** is een samenwerking tussen Erasmus, Erasmus MC, LUMC, Universiteit Leiden, TU Delft en de vier ZHIA-hogescholen. Het onderzoek richt zich met name op technologische innovaties in de zorg. De laatste jaren richt de aandacht zich ook steeds meer op preventie en leefstijl.
- Binnen **Economie071** werkt de hogeschool via publiek-private samenwerking samen met gemeenten, ondernemers en kennisinstellingen in de regio Leiden aan het versterken van de Leidse (kennis)economie.

8. Onderzoek



In een voortdurend veranderende wereld levert Hogeschool Leiden met haar praktijkgericht onderzoek een belangrijke bijdrage aan het realiseren van een wendbare samenleving. Onze onderzoekers werken daarbij altijd nauw samen met het onderwijs én de beroepspraktijk. Op die manier leveren we relevante kennis en realiseren we toepasbare producten met en voor professionals. Zo zijn we een waardevolle partner voor de beroepspraktijk in het aanpakken van complexe maatschappelijke vraagstukken.

Bestuursakkoord 2022

Op 14 juli 2022 is door het ministerie van OCW en de Vereniging Hogescholen (VH) het bestuursakkoord getekend dat bekrachtigt dat er significant geïnvesteerd wordt in praktijkgericht onderzoek van hogescholen. Vanaf 2022 zijn deze extra middelen voor praktijkgericht onderzoek beschikbaar gekomen. In het bestuursakkoord is afgesproken dat de middelen besteed kunnen worden aan de volgende drie bestedingsdoelen:

- Integratie van praktijkgericht onderzoek in het kennisecosysteem.
- Kwantitatieve verduurzaming van praktijkgericht onderzoek.
- Kwalitatieve verduurzaming van praktijkgericht onderzoek.

Daarnaast is afgesproken dat hogescholen beter gaan monitoren hoe deze doelen zich ontwikkelen. Om dat op een gestructureerde manier te doen is afgesproken is dat de instellingen verantwoording afleggen over de middelen voor onderzoek via het bestuursverslag. Daarvoor hanteren we in dit hoofdstuk het landelijke format dat door de VH in dit kader is opgesteld.

Huidige situatie praktijkgericht onderzoek

Visie en strategie

In lijn met de Strategische onderzoeksagenda hbo 2022-2025 van de Vereniging Hogescholen en het Bestuursakkoord 2022 – hebben we ons onderzoeksbeleid 2023-2028 ('Onderzoek als tweede kerntaak') beschreven. Daarin stellen we vier ambities centraal, die betrekking hebben op (1) de organisatie, (2) de impact, (3) de kwaliteit en (4) de ondersteuning van ons onderzoek. Het realiseren van deze ambities geschiedt deels via de reguliere lijn en wordt daarnaast vormgegeven in ons tweejarige 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 vijf kenniscentra, die ieder ressorteren onder een van de vijf faculteiten: Duurzaam Organiseren (DO)²¹, Leiden Centre for Applied Bioscience (LCAB), Professionaliseren door Onderwijspedagogisch Praktijkonderzoek (POP), Samen Redzaam (SR) en Vitaliteit en Eigen Regie (VEER).

21 Dit kenniscentrum is eind 2024 gestopt. Per 1 januari 2025 start het nieuwe kenniscentrum Toegepaste Brede Welvaart.

De kenniscentra hebben de afgelopen periode op verschillende manieren, passend bij het eigen profiel, uitvoering gegeven aan onze hogeschoolbrede visie op onderzoek en (de uitwerking daarvan in) ons onderzoeksbeleid. Daarbij hebben zij onder meer gewerkt aan het aanscherpen van het onderzoeksprofiel en het optimaliseren van kennisdisseminatie door hun zichtbaarheid, verbondenheid en samenwerking met kennis- en praktijkpartners binnen de regio verder te verstevigen. Daarnaast hebben de kenniscentra – mede op basis van de aanbevelingen uit de interne audits die eind 2023/begin 2024 hebben plaatsgevonden – meerjarige onderzoeksplannen opgesteld. In deze plannen beschrijven de kenniscentra de beoogde ontwikkeling(en) van het onderzoeksprofiel en het onderzoeksprogramma, en tevens de doorwerking, kwaliteit, organisatie en financiering van hun onderzoek voor de periode 2025-2028. In aanvulling daarop is in 2024 de ondersteuning ten behoeve van het onderzoek verder op elkaar afgestemd en beter vindbaar gemaakt. Tevens is er een centraal aanspreekpunt ingericht dat onderzoekers informeert over en adviseert bij subsidieaanvragen, en zijn eenduidige processen met betrekking tot de projectadministratie afgesproken.

Onderzoek en thema's

In onderstaande tabel geven 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 hoger onderwijsinstellingen wordt verwacht dat zij zich profileren door zich te richten op die thema's waar zij het verschil kunnen maken. Om die reden heeft Hogeschool Leiden vier inhoudelijke zwaartepunten gekozen, waarop we onze maatschappelijke bijdrage willen vergroten: Gezondheid en welzijn, Onderwijs, Veiligheid en Duurzaamheid. Deze zwaartepunten overlappen deels met de thema's uit de Strategische onderzoeksagenda 2022-2025.

Thema	Bijdrage vanuit de kenniscentra
Gezondheid en welzijn	- LCAB: Ontwikkeling van meet-, detecteer- en analyse-methoden in de life sciences - POP: Gezonde ontwikkeling van kinderen door natuurrijke schoolomgeving en met behulp van muziekonderwijs - SR: Invloed van leefstijl en preventie op gezondheid en welzijn van kwetsbare groepen - VEER: Kennis ten behoeve van vitaliteit, eigen regie en welzijn van zorgprofessionals en -dragers
Onderwijs- en talentontwikkeling	- LCAB: Invloed van onderwijs en talentontwikkeling op individuele groei en maatschappelijke participatie - POP: Onderwijs- en talentontwikkeling en versterking kunstzinnig onderwijs - SR: Intensieve samenwerking op levensvaardigheden en klimaatonderzoek met aandacht voor onderwijsontwikkeling - VEER: Vernieuwing van bachelor-, master-, post-hbo onderwijs
Veerkrachtige samenleving: in de wijk, stad en regio	- LCAB: Gezonde groene leer- en leefomgeving in Leiden - POP: Leerecosystemen om kansenongelijkheid te verkleinen; rol van natuur voor de taalontwikkeling - SR: Levensvaardigheden en leer-, leef- en werkklimaat-onderzoek (Werkplaatsen Sociaal domein en SAMEN) - VEER: Persoonsgerichte zorg en ondersteuning in de leefomgeving



Thema	Bijdrage vanuit de kenniscentra
Sleuteltechnologieën en duurzame materialen	- LCAB: Ontwikkeling van sleuteltechnologieën uit Lifescience en biotechnologies, Digital & information technologies en Chemical technologies - VEER: Verduurzaming ziekenhuizen en kennisinstellingen door circulaire interventies
Gebouwde omgeving duurzaam en leefbaar	- LCAB: Verborgen biodiversiteit - VEER: Duurzaam gezond beweeggedrag van inwoners en patiënten in hun eigen leefomgeving
Duurzaam transport en intelligente logistiek	Niet van toepassing
Duurzame landbouw, water en voedselvoorziening	- DO: Omgevingswet in onderzoek Water & Bodem Sturend - LCAB: Microbiële stammen als alternatief voor pesticiden in de landbouw; Groeifondsprogramma Cellulaire Agricultuur Nederland
Energietransitie en duurzaamheid	VEER: Verduurzaming van ziekenhuizen door verlagen van de ecologische voetafdruk en toepassing van circulaire interventies
Kunst en de creatieve industrie	POP: Professionalisering van SKVR-medewerkers
Ondernemen verantwoord en vernieuwend	- LCAB: Bioscience - SR: Sociaal ondernemen en sociale innovatie
Veiligheid	- DO: Diversiteit en inclusie in het veiligheidsdomein - LCAB: Bestrijding en opsporing van E-criminaliteit; Bron-onderzoek naar ziekteverwekkers in de voedselindustrie; Opsporing van verontreinigende stoffen; Veilige inzet van mensgerichte AI - SR: Jeugdcriminaliteit; LVB
Toerisme en gastvrijheid	Niet van toepassing
Anders namelijk...	DO: Vormgeving van beeldbrieven ten behoeve van inclusieve communicatie; Mensenrechteneducatie

Overzicht onderzoeksgroepen

In onderstaande tabel zijn de onderzoeksgroepen²² binnen onze hogeschool opgenomen.

Kenniscentrum	Onderzoeksgroep	Naam Lector
Duurzaam Organiseren (DO)	Diversiteit & Inclusie	Saniye Çelik
	Recht & Rechtvaardigheid	Gerdo Kuiper
	Brede Welvaart	Christine Carabain
Leiden Centre of Applied Bioscience (LCAB) ²³	Analytical Biosciences	Peter Lindenburg
	Digital Forensics & E-Discovery	Hans Henseler
	Environmental Metagenomics	Arjen Speksnijder
	Genome-based Health	Peter Taschner ²⁴
	Microbial Genomics	Astrid Heikema
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 (SR)	Sociale Innovatie	Suzan van der Pas
	LvB en Risicovol Gedrag	Hendrien Kaal
	Aanpak Jeugdcriminaliteit	Jan Dirk de Jong
	Ouderschap en Jeugd in Ontwikkeling	Carolien Gravesteijn
	Residentiële Jeugdzorg	Peer van der Helm ²⁵
	Sociaal Werk in de Kinder- en Jeugdpsychiatrie	Anne Krabbendam
	Transformaties in de Zorg voor Jeugd	Chris Kuiper
Vitaliteit en Eigen Regie (VEER)	Eigen Regie bij Fysiotherapie en Beweegzorg	Petra Siemonsma
	Verpleegkundig Leiderschap	Kim Verhaegh
	Antroposofische Gezondheidszorg	Erik Baars
	Verpleegkundige Ouderenzorg	Chris Wallner

22 Binnen Hogeschool Leiden spreken we sinds 2023 niet langer van 'lectoraten', maar hanteren we in plaats daarvan de term 'onderzoeksgroepen'.

23 Het kenniscentrum LCAB kent ook nog drie vakgroepen: Bioinformatics, DataLab, Food Health & Innovation.

24 Lector Peter Taschner is per november 2024 gestopt vanwege pensioen.

25 Lector Peer van der Helm is per december 2024 gestopt vanwege pensioen.

Gerealiseerde inkomsten

Aard van de gerealiseerde inkomsten voor onderzoek	Gerealiseerde inkomsten in K€ in 2024
Inkomsten 1e geldstroom ²⁶	4.991
Inkomsten 2e geldstroom	3.084
Inkomsten 3e geldstroom	1.052
Overige middelen voor onderzoek die niet vallen onder voorgenoemde categorieën	297
Totaalbudget voor praktijkgericht onderzoek	9.425

Integratie kennis-ecosysteem

Centres of expertise

De hogeschool is op dit moment niet (meer) betrokken bij Centres of Expertise, zoals bedoeld in het Verenigingskader.

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. Vanuit deze betrokkenheid en visie werken zij aan het verdiepen en verstevigen van samenwerkingen in de regio en de inbedding in relevante regionale kennisecosystemen. Samen met De Haagse Hogeschool, Inholland en Hogeschool Rotterdam participeert Hogeschool Leiden bovendien in het kennis- en innovatienetwerk Zuid-Hollandse Impact Alliantie (ZHIA). Het doel van deze alliantie is om door middel van het praktijkgericht onderzoek van deze vier hogescholen samen bij te dragen aan het oplossen van de grote maatschappelijke uitdagingen in de regio. In hoofdstuk 7 van dit jaarverslag worden enkele andere belangrijke bestuurlijke samenwerkingsverbanden nader toegelicht.

In aanvulling daarop noemen we hierna een vijftal aansprekende voorbeelden van samenwerkingsverbanden met regio- en kennispartners die we vanuit ons praktijkgericht onderzoek in 2024 zijn aangegaan of verder hebben versterkt:

- Als gevolg van de samenwerkingsovereenkomst met Alrijne Zorggroep onderzoekt het kenniscentrum VEER van Hogeschool Leiden hoe verpleegkundig leiderschap kan leiden tot het verbeteren en professionaliseren van verpleegkundige zorg en hoe het toepassen van verpleegkundig leiderschap het zorgsysteem veerkrachtiger, duurzamer en minder kwetsbaar kan maken.
- Hogeschool Leiden is aangesloten bij het samenwerkingsverband Leiden Kennisstad en daarmee tevens bij het Leiden Biodiversity Network. In dit netwerk combineert de hogeschool haar expertise met die van Naturalis, Universiteit Leiden, het Citizen Science Lab en de gemeente Leiden. Het doel van deze samenwerking is het vinden van gezamenlijke oplossingen voor de huidige vraagstukken op het gebied van biodiversiteit.

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

- In het Medical Delta Living Lab Life Skills werkt de hogeschool samen met CIV Welzijn & Zorg van mboRijnland, het lectoraat Civic Technology van De Haagse Hogeschool, twee scholen voor voortgezet speciaal onderwijs, Universiteit Leiden en de gemeenten Leiden en Rotterdam. Het living lab wil kinderen en jongeren levensvaardigheden aanleren die positief gedrag versterken en probleemgedrag verminderen. Om dit te bereiken, wordt het huidige lesprogramma Levensvaardigheden doorontwikkeld, en ontwikkelt het Living Lab nieuwe onderwijsprogramma's voor verschillende leeftijden en opleidingsniveaus.
- GGZ Rivierduinen en Hogeschool Leiden hebben in 2024 een samenwerkingsovereenkomst ondertekend voor de oprichting van een nieuwe en gezamenlijke onderzoeksgroep op het gebied van geestelijke gezondheidszorg. Door samen praktijkgericht onderzoek uit te voeren, willen de twee organisaties de mentale gezondheid van inwoners in de regio versterken. Met ingang van 1 mei 2025 start Simona Karbouniaris als lector Geestelijke Gezondheidszorg bij Hogeschool Leiden en GGZ Rivierduinen.
- In samenwerking met het Mare College in Leiden is door het kenniscentrum POP een professionaliseringstraject opgezet ten behoeve van de subjectificatie (effectieve elementen van persoonsvorming) binnen het lesprogramma van het voortgezet onderwijs. Dit traject is mede ondersteund door een subsidie van de gemeente Leiden en vormde het vervolg op een eerdere succesvolle samenwerking met deze vo-school.

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	Totaal aantal gehonoreerde aanvragen waarbij de hogeschool betrokken is als medeaanvrager
Missiegedreven innovatie- en topsectorenbeleid	1	2
Nationale Wetenschapsagenda	0	8
Europese onderzoeksprogramma's (o.a. Horizon, Interreg)	1	1
Nationaal Groeifonds	0	1
Andere aanvragen met kennispartners	34 (w.o. Richting Europa, RAAK-mkb, RAAK-PRO, RAAK-publiek)	13 (w.o. NWA, NWA-ORC, RAAK-PRO, RAAK-mkb, ZonMw)

Kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding

Categorie	Totaal aantal (N)	Totaal aantal fte's gemiddeld op jaarbasis
Lectoren	22	17,0
Onderzoekers en docent-onderzoekers	129	49,6
Kandidaten professional doctorates (vanaf 2023)	0	0
Promovendi	25	6,8
Postdocs	2	0,4
Onderzoeks-ondersteuning ²⁷	37	25,4
Totaal aantal personeel	215	99,2
Aanstelling lectoren	Vaste aanstelling: 76%	
	Tijdelijke aanstelling: 23%	
Gemiddelde omvang aanstelling lector aan de hogeschool (in fte)	0,8	
Aantal lectoren met een dubbelaanstelling bij bedrijfsleven, universiteit of ander instituut	8	

Kwalitatieve verduurzaming en uitbreiding

Kwaliteitszorg praktijkgericht onderzoek

Eind 2023/begin 2024 hebben alle kenniscentra een interne audit georganiseerd. De uitkomsten hiervan zijn gedeeld en besproken met het college van bestuur. De aanbevelingen zijn inmiddels opgepakt en uitgewerkt in meerjarige onderzoeksplannen die de kenniscentra voor de periode 2025-2028 hebben opgesteld. Waar mogelijk worden aanbevelingen gezamenlijk met verschillende kenniscentra en/of ondersteunende diensten opgepakt. De externe visitaties van de kenniscentra staan gepland voor 2026.

Voorbeelden verbinding praktijkgericht onderzoek en arbeidsmarkt

We streven bij ons praktijkgericht onderzoek naar een nauwe verbondenheid met de beroepspraktijk en de arbeidsmarkt. Hieronder worden drie voorbeelden genoemd van relevante bijdragen in het afgelopen jaar:

- De onderzoeksgroep Verpleegkundig Leiderschap heeft een review uitgevoerd naar interventies die ondersteuning bieden aan beginnende verpleegkundigen, zodat zij de transitie naar de praktijk beter kunnen maken. Dit heeft input geleverd voor een transition-to-practice-programma, waarmee Hogeschool Leiden bijdraagt aan het voorbereiden van jong gediplomeerden op uitdagingen tijdens deze transitieperiode. Tevens worden inzichten en leiderschapscompetenties verkregen, die nodig zijn om in de beroepspraktijk werkzaam te zijn en invloed uit te kunnen oefenen op de eigen inwerkperiode.

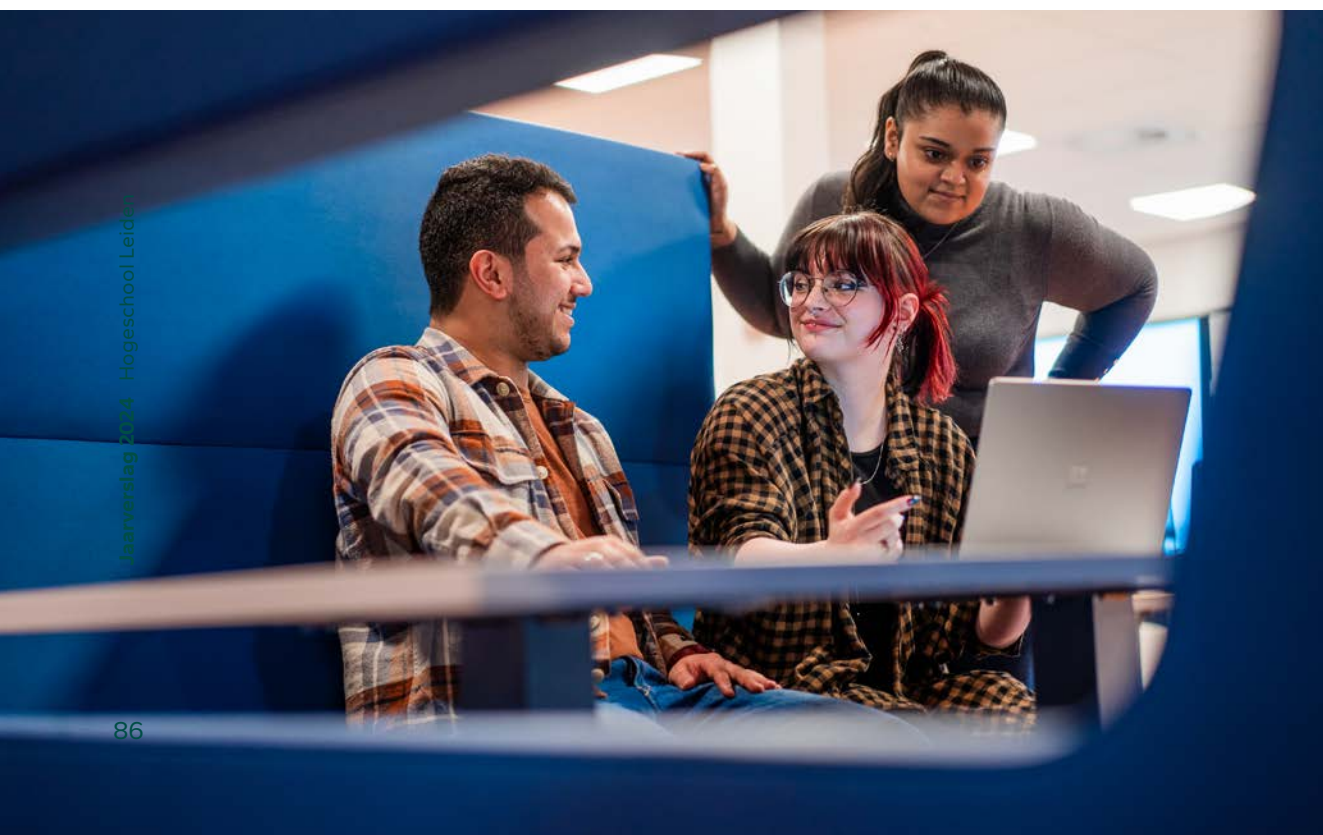
²⁷ In het jaarverslag 2024 is in tegenstelling tot voorgaande jaarverslagen nu ook de personele inzet ten behoeve van onderzoeksondersteuning op centraal niveau opgenomen.

- Opdat professionals in het vakgebied Life Science en Health goed inzetbaar blijven op de veranderende arbeidsmarkt, werkt het kenniscentrum LCAB samen met het Centrum Bioscience en Diagnostiek (CBD). Het LCAB ontwikkelt en verzorgt cursussen die door het CBD in de markt worden gezet. Professionals uit het werkveld profiteren daardoor van actuele kennis uit onderzoek en nieuw ontwikkelde inzichten, die zij vervolgens weer kunnen toepassen in hun eigen praktijk.
- Naar aanleiding van een onderzoek uit 2023 naar inclusiebeleving onder medewerkers van de TU Delft, is de lector Diversiteit en Inclusie dit jaar betrokken geweest bij de opvolging en vertaling van de aanbevelingen uit het daaruit voortgekomen onderzoeksrapport. Tevens heeft de lector op meerdere momenten input geleverd voor het meerjarenplan Equity, Diversity & Inclusion TU Delft Office Multiyear Plan 2024 - 2028 van de TU Delft.

Voorbeelden verbinding praktijkgericht onderzoek en onderwijs

We gebruiken ons onderzoek om zowel ons formele als ons non-formele onderwijs te versterken. Hieronder volgt een drietal voorbeelden van bijdragen in het afgelopen jaar:

- Het kenniscentrum POP is nauw betrokken geweest bij de ontwikkeling van de master Duurzaam Onderwijs. Tijdens deze nieuwe master ontwikkelen studenten de vaardigheden om met kinderen en jongeren positief te werken aan duurzaamheid. Ook leren zij duurzaam onderwijs uit te dragen binnen de eigen organisatie. In afwachting van een positieve beoordeling kan deze master in september 2025 van start gaan.
- Het kenniscentrum LCAB heeft een actieve rol bij curriculumvernieuwing. Onderzoekers zijn bij de opleidingen Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek, Chemie en Bio-informatica actief betrokken bij het vernieuwen van onderwijsmodules en het aanleveren van opdrachten voor het projectgerichte onderwijs. Daarnaast worden de resultaten van onderzoeksprojecten direct in het onderwijs ingepast.
- Naar aanleiding van een vraag van Stichting Aanpak Straat- & Schoolveiligheid (SASS) hebben studenten Toegepaste Psychologie in het kader van het vak 'Ontwerpgericht Onderzoeken' in kaart gebracht hoe de huidige aanpak aansluit bij de behoeftes en kenmerken van jongeren met een licht verstandelijke beperking (lvb) en waar mogelijkheden tot verbetering liggen. Daarbij zijn zij ondersteund vanuit de onderzoeksgroep Lvb en risicovol gedrag. Hierdoor zijn de studenten betrokken bij onderzoek en leren zij verworven inzichten te vertalen naar partnerorganisaties.



Doorontwikkeling van het functiehuis

In 2024 is het project HR-beleid doorontwikkeling praktijkgericht onderzoek van start gegaan. Het doel van dit project is het ondersteunen van de gewenste ontwikkeling richting robuuste(re) onderzoeksgroepen op het gebied van personeel en organisatieontwikkeling. Als onderdeel van dit project is onder meer aandacht besteed aan de nadere uitwerking van verschillende functieprofielen (waaronder die van (associate) lector, manager kenniscentrum en medewerker onderzoek). Daarnaast is een start gemaakt met de visualisatie van loopbaanpaden voor onderzoekers en het opstellen van beleid voor promotieonderzoek. Beide initiatieven worden begin 2025 afgerond.

Professionaliseringsactiviteiten personeel

Ook dit jaar heeft de hogeschool geïnvesteerd in de professionalisering van medewerkers die betrokken zijn bij praktijkgericht onderzoek. Zo is er een (intern) professionaliseringstraject voor startende onderzoekers ('Vliegende start voor onderzoekers') verzorgd, dat – mede op basis van een positieve evaluatie – in 2025 zal worden herhaald. Door de kenniscentra zijn professionaliseringsactiviteiten georganiseerd zoals thematische trainingen, intervisiebijeenkomsten, uitwisselingssessies, teamdagen en leernetwerken. Daarnaast zijn onderzoekers in staat gesteld deel te nemen aan bijscholingen, werkgroepen en congressen. Lectoren hebben promovendi begeleid en docenten zijn in staat gesteld zich een periode te verdiepen in het doen van onderzoek. Om de verbinding en onderlinge kennisuitwisseling te stimuleren voor alle betrokkenen bij het praktijkgericht onderzoek, zijn er maandelijkse onderzoekerslunches georganiseerd en zijn er hogeschoolbrede trainingen verzorgd op het gebied van ethiek en datamanagement.

Open Science activiteiten

Als hogeschool omarmen we de beweging naar Open Science en onze onderzoekers spannen zich in om open access te publiceren volgens de FAIR-principes, zodat de uitkomsten van ons onderzoek beschikbaar zijn voor hergebruik. In 2024 hebben we 62 publicaties, 148 producten en 2 datasets open access gepubliceerd. Om onderzoekers daarbij te ondersteunen, hebben we in 2024 een financiële tegemoetkoming in de publicatiekosten bij open access publiceren mogelijk gemaakt door het Stimuleringsfonds open access publiceren. Daarnaast is het Open access publicatiebeleid vastgesteld, dat wordt vergezeld van een uitgebreide handreiking ter ondersteuning van de onderzoekers. Verder is in 2024 ten behoeve van actieve deelname aan het hbo-kennisplatform Publinova een plan van aanpak opgesteld, zodat de hogeschool vanaf 2025 ook via dit platform diens kennis kan delen.

Datamanagementsysteem

Van onderzoekers van Hogeschool Leiden wordt verwacht dat zij voor ieder (uniek) onderzoeksproject een datamanagementplan (DMP) opstellen. In 2024 hebben onderzoeksondersteuners van de hogeschool deelgenomen aan een DCC-PO werkgroep met als doel een hbo-breed DMP-template te ontwikkelen dat voor verschillende vormen van onderzoeksfinanciering kan worden ingezet.

Voor de opslag van onderzoeksgegevens tijdens onderzoeksprojecten gebruiken we SURF Research Drive en Microsoft-oplossingen zoals SharePoint en Office Groups. Door een herziening van het aanvraagproces voor SURF Research Drive is het aantal gebruikers en het aantal projecten waarbij gebruik wordt gemaakt van deze dienst sterk gegroeid. In 2024 is een verkenning gestart voor het archiveren van onderzoeksgegevens in SURF Research Drive. Deze werkwijze zal op een later moment worden geëvalueerd.

In 2024 is een project gestart ter voorbereiding van het opzetten van een Research Information System (RIS). Daarbij worden landelijke ontwikkelingen op dit gebied gevolgd.



9. Sociale paragraaf

Hogeschool Leiden staat bekend om de kwaliteit van haar onderwijs en onderzoek en om haar persoonlijke betrokkenheid bij studenten en medewerkers. Hier zijn we trots op en dit willen we vasthouden. Tegelijkertijd vraagt een veranderende wereld om aanpassingsvermogen. Zo is er onder meer sprake van economische druk, zijn er technologische ontwikkelingen en is er sprake van schaarste op de arbeidsmarkt.

Onze medewerkers vormen het hart van onze organisatie. Wij willen een aantrekkelijke werkgever zijn die persoonlijke betrokkenheid, werkplezier, vitaliteit en professionele ontwikkeling centraal stelt. Een plek waar medewerkers zich veilig, verbonden en gewaardeerd voelen en de ruimte krijgen om met bevlogenheid hun werk vorm te geven. Dit vraagt om vertrouwen, autonomie en een verbindende leiderschapsstijl. Met dit als uitgangspunt blijven we koers houden en waar nodig sturen we bij, zodat we nu en in de toekomst invulling kunnen blijven geven aan onze maatschappelijke opdracht en samen wendbaar blijven in onderwijs en onderzoek.

Wij hebben deze ambitie vertaald in vier bepalende organisatieontwikkelingen:

- Hogeschool Leiden als toekomstbestendige organisatie.
- Hogeschool Leiden als lerende organisatie.
- Leiderschap bij Hogeschool Leiden.
- Werkgeluk bij Hogeschool Leiden.

In het 'Sociaal jaarverslag Hogeschool Leiden 2024', te vinden op onze website, laten we zien hoe we bij Hogeschool Leiden invulling hebben gegeven aan het personeelsbeleid en welke resultaten in 2024 zijn behaald. Verder biedt het sociaal jaarverslag diverse HR-kengetallen.

Hogeschool Leiden als toekomstbestendige organisatie

Gezien de interne en externe ontwikkelingen en de visie van Hogeschool Leiden op de toekomst, is helder welke opgave er voor ons ligt. Wij zetten in op het versterken van onze positie als aantrekkelijk werkgever. Dit draagt bij aan het realiseren van de ambitie en daarmee aan de toekomst van de hogeschool.

Strategische personeelsontwikkeling

Zoals aangegeven wil Hogeschool Leiden een wendbare en toekomstbestendige hogeschool zijn en blijven. In 2024 is in dat kader verder ingezet op strategische personeelsontwikkeling (SPO), een belangrijk onderwerp bij Hogeschool Leiden. SPO draagt bij aan het in beeld brengen van wat er nodig is om de gezamenlijke ambities uit het Instellingsplan (IP) met elkaar te realiseren. Met SPO richten we ons op talentontwikkeling en zorgen we voor de juiste persoon op de juiste plek, op het juiste moment.

Bij Hogeschool Leiden is ervoor gekozen om bij alle faculteiten en diensten te werken met een uniform SPO-basisproces en enkele Hogeschool Leiden brede competenties, aan de hand waarvan personele vraagstukken en ontwikkelopgaven inzichtelijk zijn gemaakt. Door met hetzelfde basisproces te werken, stelt dit ons in staat om waar aan de orde hogeschool brede interventies te ontwikkelen en in te zetten.

Funcitiemix

'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 ze 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 functiemix. Hogeschool Leiden ontwikkelt zich naar een functiemix docenten, die past bij de ambities en doelstellingen van de hogeschool en sluit aan bij de vereisten van de nieuwe cao. In 2024 heeft de functiemix zich positief ontwikkeld onder andere onder invloed van de nieuwe inschalingseisen die zijn opgenomen in de afspraken uit de cao-hbo 2023-2024.

Diversiteit & Inclusie

In 2024 is het eerder geformuleerde actieplan D&I (Diversiteit & Inclusie) geactualiseerd en is er een Plan van aanpak opgesteld voor 2024-2026. Het D&I netwerk HL Pride is verstevigd, het diversiteitspanel heeft een doorstart gemaakt en het netwerk Neurodiversiteit is nauw betrokken geweest bij het programma 'Open dialoog over Neurodiversiteit op de werkvloer' in samenwerking met de gemeente Leiden en Universiteit Leiden. Daarnaast zijn er diverse D&I themabijeenkomsten georganiseerd bij verschillende teams binnen Hogeschool Leiden, met als doel meer bewustwording te creëren en kennis en handvatten te bieden over onderwerpen als: inclusief taalgebruik, omgaan met diversiteit in teams en onbewuste vooroordelen.

Het thema 'inclusiviteit' is onderdeel geweest in het WBO en binnen diverse opleidingen zijn D&I gerelateerde thema's opgenomen in onderzoeksopdrachten of minors.

Arbeidsmarktpositie

In 2024 heeft Hogeschool Leiden grote stappen gezet op het gebied van de herkenbaarheid van Hogeschool Leiden als aantrekkelijk werkgever. Zo hebben we in 2024 een werken-bij Hogeschool Leiden-website gelanceerd, gedreven door de wens om een aantrekkelijke en gebruiksvriendelijke online omgeving te creëren voor potentiële kandidaten zowel intern als extern. De website dient als een centraal platform waar geïnteresseerden zich kunnen oriënteren op carrièremogelijkheden bij Hogeschool Leiden.

Begeleiding van (B)WW-gerechtigde medewerkers

Als werkgever en eigenrisicodragers voor de WW en BWW heeft hogeschool Leiden niet alleen de verantwoordelijkheid om medewerkers op een passende wijze te begeleiden naar nieuw werk, maar ook om de daarmee samenhangende schadelast beheersbaar te houden. Op basis van de ervaringen uit voorgaande jaren is een aangescherpte aanpak ontwikkeld onder de noemer 'Van werk naar werk'. Deze aanpak richt zich op twee fasen: preventie tijdens het dienstverband en begeleiding na afloop daarvan. De leidinggevende speelt hierin een sleutelrol, ondersteund door HR. Voor het aflopen van een dienstverband voert de leidinggevende een gesprek met de medewerker. In deze gesprekken wordt ingezet op loopbaanoriëntatie, sollicitatieondersteuning en het onder de aandacht brengen van mogelijk passende (interne) vacatures. Waar nodig wordt externe loopbaanbegeleiding ingezet. Doel is om tijdig en actief te informeren en de medewerker zoveel mogelijk te begeleiden naar een duurzame vervolgfunctie voordat het dienstverband eindigt.

Na uitdiensttreding voert HR de regie op welke verdere begeleiding nodig en passend is om de medewerker te begeleiden naar een nieuwe werkkring. In 2024 is gewerkt met maatwerkoplossingen, na afloop van het contract met de vorige externe partner. Tegelijkertijd is een verkenning gestart naar structurele samenwerking met nieuwe partijen die gespecialiseerd zijn in WW-begeleiding en activerende ondersteuning bieden bij onder meer het solliciteren,

voeren van sollicitatiegesprekken en het creëren van kansen op de arbeidsmarkt. Deze werkwijze ondersteunt de ambitie van de hogeschool om een aantrekkelijke werkgever te zijn en tegelijkertijd zorgvuldig om te gaan met publieke middelen.

Hogeschool Leiden als lerende organisatie

Bij Hogeschool Leiden zetten we ons in voor een open leercultuur die stimuleert om continu te groeien en jezelf te ontwikkelen. Zo blijven we flexibel en goed voorbereid op veranderingen in de omgeving. Daarnaast versterken we hiermee onze positie als aantrekkelijke werkgever.

Professionalisering

De continue (technologische) ontwikkelingen in het beroepenveld en in de maatschappij, maken dat we in ons onderwijs werken aan een complexe(re) opdracht. Daarom is er binnen Hogeschool Leiden veel aandacht voor professionele ontwikkeling van medewerkers, teams en leidinggevendenden. We werken 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. Faculteiten en diensten zijn primair zelf verantwoordelijk voor professionele ontwikkeling.

Ons aanbod aan professionaliseringsactiviteiten is breed en groeit mee met de behoeften van docenten en opleidingen. Binnen opleidingen en faculteiten vinden al veel waardevolle trainingen en initiatieven plaats, maar er liggen nog kansen om tools, kennis en ervaringen beter te delen en af te stemmen tussen faculteiten. Het Center for Teaching and Learning (CTL) speelt hierin een verbindende rol door hogeschoolbrede thema's, zoals activerende blend, flexibilisering en artificial intelligence, centraal te stellen en samenwerking te bevorderen.

Onderzoek

In 2024 is er verder gewerkt aan de uitvoering van het plan van aanpak HR-beleid en onderzoek. Dit met als doel om een bijdrage te leveren aan de naar 2028 toe te realiseren robuuste onderzoeksgroepen en om praktijkgericht onderzoek nog meer op de kaart te zetten als tweede kerntaak. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om de herijking van functies en profielen, taakverdelingen van zowel onderzoekende als ondersteunende functies en ook om aandacht voor de benodigde competenties voor (docent-) onderzoekers en ondersteuners en de loopbaanpaden binnen onderzoek.

Leiderschap binnen Hogeschool Leiden

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

Leiderschapsontwikkeling

Na zorgvuldige voorbereiding met een brede groep leidinggevendenden van Hogeschool Leiden en een externe partij, is het programma van de leergang leiderschapsontwikkeling van Hogeschool Leiden ontwikkeld. Het uitgangspunt van de leergang is verbindend leiderschap en is gebaseerd op het leiderschapsprofiel Hogeschool Leiden. Naast de aansluiting bij de sturingsfilosofie is de inhoud van dit profiel tot stand gekomen door gesprekken binnen de organisatie over het leiderschapsprofiel van de toekomst passend bij de ambitie van de hogeschool.



Tijdens de leergang wordt ingezoomd op de leiderschapsopgave bij de hogeschool. Er wordt gewerkt aan verdiepende thema's, zoals persoonlijk leiderschap, het leidinggeven aan teams, het leidinggeven aan en in verandering tijdens verschillende modules en leerateliers voor intervisie. Naast de modules en leerateliers heeft het leren in de praktijk en het leren van en met elkaar een belangrijke plek in deze leergang. In oktober 2024 zijn de eerste twee groepen leidinggevendend gestart met de leergang.

Werkgeluk bij Hogeschool Leiden

We bouwen aan een omgeving waarin je als medewerker jezelf kunt zijn, de ruimte krijgt om te leren en te groeien, en waarin we elkaar helpen om een gezonde balans in het werk te behouden.

Het blijft bij Hogeschool Leiden van belang om voldoende aandacht te houden voor medewerkers die werkdruk ervaren en om hen handvatten te bieden hoe hiermee om te gaan. Waar het gaat om het versterken van de inzetbaarheid van onze medewerkers krijgt het thema werkgeluk binnen Hogeschool Leiden ook meer aandacht. Door het ervaren van werkgeluk is iemand over het algemeen beter in staat om met werkdruk om te gaan. Je krijgt meer inzicht in waar je energie en voldoening uit haalt en bent beter in staat om dit binnen je werk te organiseren.

WBO

In oktober 2024 hebben alle medewerkers van Hogeschool Leiden een vragenlijst ontvangen over de werkbeleving. Het onderzoek werd uitgevoerd door InternetSpiegel/Effectory. Er zijn vragen gesteld over de tevredenheid en de mate van trots en betrokkenheid bij het werk. Ook zijn vragen gesteld over de ervaren werkdruk, herstelbehoefte, sociale veiligheid, ongewenst gedrag, inclusiviteit, samenwerking en werkgeluk. Met een gemiddeld cijfer van een 7,7 geven onze medewerkers aan tevreden te zijn met het werken bij Hogeschool Leiden. De algehele tevredenheid is hiermee verder gestegen ten opzichte van 2022 (7,5) en 2020 (7,4).

Herijking taakbeleid

In 2024 heeft de herijking van het taakbeleid verder vorm gekregen. Om dit passend vorm te geven zijn er gesprekken gevoerd met de Ondernemingsraad en zijn er gesprekken gevoerd binnen de hogeschool met collega's. Belangrijke doelen van het herijkte taakbeleid zijn dat het een helder kader biedt voor docenten en daarmee een bijdrage levert aan het verminderen van werkdruk door onder andere realistische taakopdrachten, voldoende regelmogelijkheden die passen bij de docent, de opleiding en de faculteit. Ook dient het taakbeleid bij te dragen aan het vergroten van de transparantie en het versterken van het teamproces.

Verzuim

In 2024 heeft Hogeschool Leiden een daling in het verzuim gerealiseerd. Waar het verzuim in 2023 nog 6,4% was, is dit percentage in 2024 gedaald naar 5,2%. Dit verzuimpercentage ligt onder het gemiddelde bij hbo-instellingen dat op dit moment op 5,3% staat.²⁸ Het resultaat bij Hogeschool Leiden is onder andere gerealiseerd door gerichte acties in te zetten op verzuim en actieve ondersteuning door het HL verzuimteam.

Risico inventarisatie en -evaluatie (RI&E)

Binnen Hogeschool Leiden heeft in 2023/2024 een volledig nieuwe RI&E plaatsgevonden. Dit heeft geresulteerd in een volledig en actueel RI&E realisatieplan met inzicht in aandachtspunten en concrete bijbehorende maatregelen. Het doel van de RI&E is om de arbeidsrisico's in kaart te brengen en ze te verminderen, dan wel op te lossen. Met de uitvoer van de RI&E en de borging hiervan in een plan van aanpak dragen we bij aan realisatie van veilige en gezonde (werk-) omstandigheden voor medewerkers, studenten en gasten van de hogeschool.

28 Zestor, verzuimgegevens hogescholen 2023.

10. Bedrijfsvoering



Huisvesting

Renovatie entreegebied

In 2024 is het entreegebied, bouwdeel A, gerenoveerd, met als doel het entreegebied qua uitstraling aan te laten sluiten op het Atrium. De gehele renovatie heeft circa 12 maanden in beslag genomen. Onderdelen van de renovatie waren vervanging van de receptiebalie, waarbij duurzame materialen zijn gebruikt, en het toekomstbestendig maken van de technische installaties, met als uitgangspunt maximale energie-efficiëntie in ons gebouw. Op deze manier dragen wij zorg voor een aantrekkelijke, veilige en toekomstbestendige campus voor onze studenten en medewerkers.

Afstoten vierkante meters flexibele schil

Hogeschool Leiden huurt een aantal externe locaties, ter aanvulling op de ruimten in het hoofgebouw. De locaties van deze flexibele schil bevinden zich allemaal in de nabije omgeving van de campus. Als gevolg van de ingebruikname van bouwdeel E (10.000m²) in 2023 en de huidige huisvestingsontwikkelingen, is eind 2024 900m² van de flexibele schil afgestoten, waarna twee ondersteunende diensten naar het hoofgebouw zijn verhuisd.

Duurzame Bedrijfsvoering

Energietransitie

Energiebesparing is een essentieel onderdeel van de Roadmap Duurzaamheid 2019-2030 en wordt standaard meegenomen bij gebouwbeheer en aanpassingen aan het gebouw. In dit kader heeft Royal Haskoning DHV de WEii-score (Werkelijke Energie-intensiteit Indicator) van Hogeschool Leiden berekend. Deze score geeft inzicht in het energieverbruik per vierkante meter gebruiksoppervlakte en laat zien in hoeverre een gebouw voldoet aan de Paris Proof-norm. De WEii-score van het hoofgebouw is 73 kWh/m², wat betekent dat het hoofgebouw als 'zeer zuinig' wordt beoordeeld. Hiermee ligt het energieverbruik net boven de Paris Proof-norm van 70 kWh/m². Dit resultaat onderschrijft de stappen die de hogeschool heeft genomen om het energieverbruik te verminderen.

Daarnaast zet Hogeschool Leiden al jaren in op het verduurzamen van het energieverbruik en hebben we geïnvesteerd in duurzame mobiliteit; in 2024 zijn er tien laadpalen geplaatst voor elektrische auto's.

Duurzame afvalverwerking

Na een Europese aanbesteding is Hogeschool Leiden in september 2024 een overeenkomst aangegaan met een nieuwe afvalverwerker: Renewi. Renewi biedt integraal afval- en grondstoffenmanagement aan en helpt ons om onze ambities op het gebied van circulariteit, CO₂-besparingen en het reduceren van restafval (Zero Waste) te realiseren. Daarbij wordt zo veel mogelijk gestreefd naar circulariteit. Middels hun verwerkingsmethoden borgt Renewi dat het afval zoveel mogelijk wordt hergebruikt of wordt omgezet in waardevolle materialen; zo wordt papier, plastic en organisch afval bijvoorbeeld verwerkt tot grondstoffen voor nieuwe producten. Samen met Renewi EcoSmart werkt de hogeschool aan het verminderen van restafval, het verbeteren van afvalscheiding en het vergroten van bewustzijn rondom afval(scheiding). Met gerichte voorlichting en ondersteuning betreft Renewi EcoSmart zowel studenten en medewerkers, als onze leveranciers in dit traject. Dit met als doel om iedereen binnen de hogeschool bewust te maken van afval en hoe hier beter mee om te gaan. Als eerste stap heeft Renewi EcoSmart een afvalscan uitgevoerd om inzicht te krijgen in de samenstelling van onze afvalstromen.

Upcycle producten

Met de komst van de vernieuwde huisstijl van Hogeschool Leiden rees de vraag wat te doen met oude materialen zoals roll-up banners, vlaggen en briefpapier. Weggooien was geen optie. Daarom bedachten studenten en medewerkers een duurzame oplossing voor deze materialen: upcyclen. In samenwerking met leerwerkbedrijf 'Stichting Stunt' en drukkerij 'Quantes' kregen de materialen in onze oude huisstijl een tweede leven. De oude vlaggen zijn verwerkt tot handige accessoires, zoals etuis en tasjes, en van oud briefpapier worden unieke notitieboekjes gemaakt.

Circulaire Huisvesting

Bij (her)inrichting van ruimten zet de hogeschool in op circulaire huisvesting door bestaande materialen te hergebruiken of duurzame alternatieven te kiezen. Daarnaast werkt de hogeschool onder meer samen met Stichting 'De Inzet', waaraan in 2024 in 276 stuks meubilair zijn gedoneerd. Het meubilair wordt door dagbestedingscliënten van Stichting 'De Inzet' of opgeknapt voor hergebruik, of gerecycled. In 2024 zijn eveneens 42 Ctouch-schermen vervangen. Onze leverancier Heuvelman heeft vervolgens de oude schermen circulair verwerkt, waarbij is gekeken welke onderdelen (zoals kabels, liften en toetsenbordplateaus) hergebruikt konden worden.

ISO 14001 certificering

In 2024 is de audit NEN-EN-ISO 14001 succesvol doorlopen; dit toont aan dat onze bedrijfsvoering voldoet aan de eisen van een milieumanagementsysteem.

Inkoop

Aanbestedingen

Europese aanbestedingen

In 2024 zijn de volgende Europese aanbestedingen afgerond. De genoemde data zijn de momenten waarop de definitieve gunning plaatsvond:

- beveiligingsdiensten (13 februari 2024)
- liftonderhoud (28 februari 2024)
- LMS (Leermanagementsysteem) (17 april 2024)
- glasbewassing (3 april 2024)
- eindejaarsgeschenken (29 september 2024)
- arbodienstverlening (5 november 2024)
- verpleegkundige verbruiksartikelen en leermiddelen (10 december 2024)

Meervoudig onderhandse aanbestedingen

In 2024 zijn de volgende meervoudig onderhandse aanbestedingen afgerond. De genoemde data zijn de momenten waarop de definitieve gunning plaatsvond:

- terreininrichting voorterrein (2 mei 2024)
- telefooncentrale (3 juni 2024)
- leergang Leiderschapsontwikkeling (10 juni 2024)
- postbezorging (19 december 2024)

Opdrachten vanuit het DAS

Via het DAS zijn in 2024 7 inhuuropdrachten aanbesteed. Voor alle inhuuropdrachten zijn via het DAS geschikte kandidaten gevonden. De genoemde data zijn de momenten waarop de definitieve gunning plaatsvond:

- medior inkoopadviseur (27 februari 2024)
- BI consultant (10 april 2024)
- projectleider FMIS (1 mei 2024)
- programmaleider Digitalisering (19 augustus 2024)
- medewerker Concern Control (24 september 2024)
- projectleider Verzuim (14 november 2024)
- netwerkconsultant (16 december 2024)

Maatschappelijk Verantwoord Inkopen

Duurzaamheid en social return (arbeidsparticipatie) zijn belangrijke speerpunten in het inkoop- en aanbestedingsbeleid van Hogeschool Leiden. We streven ernaar om duurzaamheid en social return in iedere aanbesteding mee te nemen als eis en/of als gunningscriterium. In 2024 zijn meerdere aanbestedingen afgerond waarbij duurzaamheid expliciet als gunningscriterium werd meegenomen:

- Bij de aanbesteding LMS is uitgevraagd hoe inschrijvers bijdragen aan duurzaamheid (zoals bijvoorbeeld duurzaamheid bij hun datacenters).
- Bij de aanbesteding liftonderhoud is specifiek gekeken naar het efficiënt gebruik van materialen.
- Bij de aanbesteding beveiligingsdiensten lag de focus op CO₂-reductie en arbeidsinclusiviteit.
- Bij de aanbesteding postbezorging speelde arbeidsinclusiviteit eveneens een belangrijke rol.
- Bij de aanbesteding glasbewassing is gevraagd milieubesparende maatregelen toe te lichten.
- Bij de aanbestedingen eindejaarsgeschenken en verpleegkundige verbruiksartikelen is duurzaamheid als essentieel gunningscriterium meegenomen.
- Bij de aanbesteding herinrichting van het voorterrein is een duurzame betonsoort uitgevraagd.

Contract- en leveranciersmanagement

Tussentijdse indexeringen

Hogeschool Leiden is in 2024, net als in 2023, regelmatig geconfronteerd met pogingen tot 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.

Informatiehuishouding

De informatiehuishouding van de hogeschool was in 2024 volop in ontwikkeling. Gevoed vanuit het instellingsplan en de strategische agenda, rekening houdend met diens gebruikers (medewerkers en studenten), de technische (on)mogelijkheden en stevige veiligheidseisen. Wij volgen de ontwikkelingen in de sector door actief te participeren in landelijke netwerken. Deze kennis verbinden wij pragmatisch aan kansen binnen de hogeschool.

Informatievoorziening

Binnen de informatievoorziening staan de activiteiten van het (strategische) programma Digitalisering centraal. Vanuit het programma is onder andere de oude roosterapplicatie vervangen en is er een nieuw learning management systeem (LMS) aangeschaft. De implementatie van het nieuwe LMS is van start gegaan met als doel om per september 2025 het

onderwijs te ondersteunen. Daarnaast is de hogeschool gestart met het eenduidig registreren van haar onderwijsaanbod in één bron. Met als doel om binnen en buiten onze hogeschool eenduidige en herkenbare informatievoorziening te bieden aan onze studenten en cursisten.

Naast de ontwikkelingen binnen het programma digitalisering is een aantal bedrijfsvoerings-systemen verder geoptimaliseerd. Zo is de HR pocket app gelanceerd, waarmee medewerkers eenvoudig hun HR-zaken kunnen regelen. Naast de app is er een nieuw systeem voor werving en selectie in gebruik genomen, waarmee sollicitanten overzichtelijk door hun sollicitatie worden geleid. In de ondersteuning van de bedrijfsvoering is groot technisch onderhoud uitgevoerd op de business information rapportages en is een goede basis gelegd voor de signaalwaarden in de diverse rapportages.

De informatievoorziening binnen het onderzoeksdomein is groeiende. Er is meer centrale ondersteuning op het beheren van (onderzoeks)data en onderzoeksapplicaties beschikbaar gesteld, zoals bijvoorbeeld Publinova. Dit kennisplatform waarmee de impact en zichtbaarheid van praktijkgericht onderzoek stelt de hogeschool in staat om onderzoeksinformatie op één plek beschikbaar te stellen. Waar onderzoeksinformatie nu gefragmenteerd en op meerdere plekken werd gepubliceerd kan deze informatie binnen dit platform niet alleen hogeschool-breed, maar ook sectorbreed gebundeld.

Verder heeft de hogeschool de dienst SURF Research Cloud beschikbaar gesteld, waarmee onderzoekers eenvoudig toegang hebben tot Virtual Research Environments (VRE's) met verschillende mogelijkheden voor onderzoeksprojecten.

Digitale infrastructuur

In het optimaliseren en verbeteren van de digitale infrastructuur is de basis voor een geheel nieuw cloudplatform gelegd, waarop komende jaren verder kan worden ontwikkeld. De telefooncentrale is vervangen waarmee uitgebreide rapportagemogelijkheden zijn om inzicht te krijgen in de behoeften van de studenten en medewerkers, zodat de dienstverlening zich daarop kan inrichten. Voor studenten zijn alle studentenwerkplekken geheel vernieuwd. Eveneens is er geïnvesteerd in de ingebruikname van een aantal additionele infrastructurele beveiligingsplatformen op het gebied van malware, logging, webdomeinen en endpoint detectie om de hogeschool (digitaal) veilig te houden.

Informatiebeveiliging

In 2024 is het routeplan voor informatiebeveiliging verder uitgevoerd en zijn diverse verbeteringen doorgevoerd welke bijdragen aan de voortdurende optimalisatie en versterking van de managementmethodiek voor informatiebeveiliging (ISMS).

De betrokkenheid van medewerkers betreffende het onderwerp informatiebeveiliging is toegenomen ten opzichte van een jaar geleden. Dat laat een stijging van 31% van het aantal actieve deelnemers op het awareness-platform zien. Daarnaast is het reglement voor de omgang met (persoons)gegevens en ICT-voorzieningen voor medewerkers en studenten vernieuwd.

Om de cyberweerbaarheid van de organisatie te vergroten zijn verbeteringen doorgevoerd in het proces rondom detectie en afhandeling van security-incidenten. Door de verdere implementatie van detectie- en responstools, het opstellen van duidelijke escalatieprocedures is het reactieproces op kwetsbaarheden en security-incidenten verbeterd en versneld. Daarnaast zijn de processen rondom security-incidenten geoptimaliseerd en gedocumenteerd, waardoor een consistente en transparante aanpak wordt gewaarborgd.

Als onderdeel van het jaarlijkse auditplan is een pentest uitgevoerd. De resultaten van de pentest geven inzicht in infrastructurele kwetsbaarheden van de hogeschool zodat daar adequate maatregelen op genomen kunnen worden. Daarnaast is in de laatste maanden van het jaar een interne audit uitgevoerd. Met deze audit wordt ieder jaar vastgesteld 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.

Helaas zijn er in 2024 verschillende hackpogingen en phishingaanvallen geconstateerd, waarbij inloggegevens werden buitgemaakt. Dankzij het gebruik van MFA, het snelle handelen van de responseteams en verplichte maatregelen voor de getroffen studenten en medewerkers, bleef de impact van deze aanvallen zeer beperkt.

Privacy en bescherming persoonsgegevens

In 2024 lag de focus op het controleren en waar nodig aanpassen van de geregistreerde, bijzondere verwerkingen in het verwerkingsregister, het verder optimaliseren van privacy binnen het onderzoeksproces en het creëren van bewustwording bij medewerkers over privacy en informatiebeveiliging.

In het kader van de Algemene Verordening Gegevensbescherming houdt de hogeschool een aantal registers bij. De volgende zaken zijn in 2024 geregistreerd:

- Er zijn tweeëntwintig datalekken geregistreerd.
- Er zijn vijf verzoeken ontvangen met betrekking tot de uitoefening van de rechten van betrokkenen.
- Er zijn geen klachten ontvangen met betrekking tot het verwerken van persoonsgegevens.

In 2024 zijn er vijf datalekken gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens. Dit is hetzelfde aantal als het voorgaande jaar. Hiervan zijn drie datalekken aan betrokkenen gemeld. Dit is het geval wanneer een datalek waarschijnlijk een risico oplevert voor de rechten en vrijheden van betrokkenen.

11.

Financieel verslag



Toelichting op het resultaat 2024

Staat van baten en lasten 2024 en de vergelijkende cijfers over 2023:

(Bedragen x € 1.000)

		2024	Begroting 2024	2023
3	Baten			
3.1	Rijksbijdragen OCW	111.634	111.384	113.364
3.2	Ov. overheidsbijdragen en -subsidies	1.497	2.233	1.573
3.3	College-, cursus-, les-, examengelden	25.122	23.786	23.235
3.4	Baten werk in opdracht van derden	9.135	6.036	7.988
3.5	Overige baten	3.225	2.861	3.014
	Totaal baten	150.613	146.300	149.174
4	Lasten			
4.1	Personeelslasten	121.797	122.370	117.057
4.2	Afschrijvingen	5.872	5.890	5.867
4.3	Huisvestingslasten	6.033	7.382	7.351
4.4	Overige lasten	15.636	13.993	16.750
	Totaal lasten	149.338	149.635	147.025
	Saldo baten en lasten	1.275	-3.335	2.149
5	Financiële baten en lasten	900	-165	-661
	Netto resultaat	2.175	-3.500	1.488
	Rechtstreekse mutaties in het eigen vermogen	0	-	-
	Totaal Resultaat	2.175	-3.500	1.488

Resultaat 2024 versus begroting 2024

Het resultaat 2024 is uitgekomen op € 2,2mln. Daarmee is het resultaat € 5,7mln hoger dan de begroting. Dit komt vooral door hoger gerealiseerde baten, de lasten hebben zich per saldo ontwikkeld in lijn met de begroting.

Baten

De totale baten zijn € 4,3mln hoger dan begroot. De belangrijkste oorzaken hiervan zijn:

- De Rijksbijdragen OCW is hoofdzakelijk hoger door de loon- en prijscompensatie die gedurende het jaar is ontvangen.
- De collegegelden zijn hoger door circa 300 meer inschrijvingen en de indexatie van het collegegeld-tarief voor het collegejaar 2024-2025. De baten werk in opdracht derden zijn hoger uitgekomen door meer subsidie-inkomsten, hogere baten detacheringen, contract- en onderwijsactiviteiten derden.

Lasten

De lasten liggen in totaal € 0,3mln onder de begroting.

De personeelskosten zijn € 0,6mln lager dan begroot. Aan de ene kant heeft een lagere gemiddelde formatie dan begroot, ten dele gecompenseerd door meer inhuur, een kostenverlagend effect gehad van € 2,3mln. Enerzijds hadden enkele eenheden, bij het invullen van vacatures, last van een krappe arbeidsmarkt en anderzijds is voorzichtig omgegaan met invulling van vacatures met het oog op de neerwaartse ontwikkeling van de profielprijs in de rijksbekostiging en toekomstige bezuinigingen. Paritair aan het in de begroting verwerken een te verwachten loon-prijscompensatie van de Rijksbijdrage, is in de personele lasten ten dele rekening gehouden met het cao-effect. Daarnaast is een kostenverhogend effect de conform afspraak nieuwe cao doorstroom docenten van schaal 10 naar schaal 11. Hierdoor zijn de gemiddelde loonkosten hoger dan begroot. Andere materiele effecten zijn de dotatie van de personele voorzieningen met een kostenverhogend effect van € 1,1mln, maar daarnaast ook lagere kosten door UWV-uitkeringen ad € 0,7mln.

De huisvestingslasten zijn € 1,3mln lager dan begroot over 2024. De grootste effecten van de lagere huisvestingslasten zijn lagere energieprijzen dan gecalculeerd in de begroting. De realisatie van kosten is hierdoor € 582k lager. Daarnaast hebben lager dan verwachte prijsstijgingen van huur- en servicelasten een resultaatteffect van € 366k.

De overige lasten zijn € 1,6mln hoger dan begroot. Dat komt met name door meer investeringen in studentenvoorzieningen. Ook zijn de kosten voor onderhoud ICT hoger in relatie tot digitalisering en onder meer de implementatie van het LMS-systeem Brightspace en roosterapplicatie Time-Edit. Ook zijn de kosten van minoren hoger.

Financiële baten en lasten

Het saldo van financiële baten en lasten ad € 0,9mln is positiever uitgevallen door de hoge Euribor bij Schatkistbankieren. De rentebaten zullen in 2025 echter dalen door het monetaire beleid van de Europese centrale bank.

Resultaat 2024 versus resultaat 2023

Het resultaat 2024 is € 687k hoger dan 2023. Het exploitatieresultaat is met name en behoudens loon en prijsstijging veranderingen in zowel de baten als lasten het gevolg van lagere rentekosten door vervroegd aflossen hypotheek.

De lagere rijksbijdrage ten opzichte van 2023 ad € 1,7mln worden, behoudens loon- en prijscompensatie, veroorzaakt door het wegvallen van de NPO-middelen. De hogere realisatie collegegelden in 2024 is het gevolg van beëindiging halvering collegegeld.

De lasten 2024 stijgen ten opzichte van 2023 en betreft met name een toename van de personeelskosten ad € 4,7mln. Dit is onderverdeeld in:

- Een stijging loonkosten met gemiddeld 4,0% naar aanleiding van de in 2024 afgesloten cao per 1 juli 2024.
- Een daling van inhuur derden ad € 0,4mln.
- Toevoeging personeelsvoorzieningen met € 0,8mln.

De lagere huisvestingslasten t.o.v. 2023 worden met name veroorzaakt door het wegvallen van de huur en servicekosten Le Carrefour ad € 0,9mln.

Balanstotaal

De totale balanswaarde is in 2024 per saldo € 3,7mln toegenomen. Voor een verdere toelichting van de verschillende posten van de balans verwijzen we naar de jaarrekening.

Kasstroomoverzicht over 2024 en vergelijkende cijfers 2023

	2024	2023
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	9.829	8.718
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-3.825	-6.974
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-500	-13.420
Mutatie geldmiddelen	5.504	-11.676

De liquide middelen zijn in 2024 met € 5,5mln toegenomen, waarmee het eindsaldo € 47,2mln is. De stijging betreft het netto effect van een positieve operationele kasstroom t.o.v. de negatieve (uitgaande) kasstromen voor investeringen en financiering.

Kengetallen vermogenspositie

	2024	2023	2022
Solvabiliteit I (eigen vermogen/totaal vermogen)	57%	57%	52%
Solvabiliteit II (eigen vermogen + voorzieningen)/totaal vermogen	63%	64%	56%
Liquiditeit (vlottende activa/kort vreemd vermogen)	1,48	1,41	1,65
Weerstandsvermogen (EV/totale baten)	0,49	0,52	0,51
Signaleringswaarde mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen (x € 1.000)	83.522	82.759	79.900
<i>Het werkelijke publieke deel van het eigen vermogen is lager dan de signaleringswaarde, de verschillen per jaar bedragen (x € 1.000) als volgt:</i>	-12.607	-13.430	-11.683

De financiële situatie van Hogeschool Leiden is solide en de liquiditeitspositie is meer dan voldoende voor de geplande investeringen en gedegen bedrijfsvoering. We evalueren de solvabiliteit op basis van de eerdergenoemde verhoudingen, in overeenstemming met de eisen van het ministerie en de inspectie van het onderwijs. Volgens ons treasurystatuut is de streefwaarde voor de solvabiliteit vastgesteld tussen de 35% en 45%. De minimale solvabiliteit en signaleringsgrens bedraagt 30%. In 2024 bedraagt de solvabiliteit II 63%, wat betekent dat we ruimschoots voldoen aan de gestelde normen.

Publiek eigen vermogen en signaleringswaarde

In 2018 concludeerde het inspectieteam in het rapport 'Financiële situatie van het onderwijs in 2017' dat de reserves van onderwijsinstellingen gestaag toenemen. Om de ontwikkeling van deze reserves te kunnen analyseren, is er een rekenmethode ontwikkeld. Deze methode stelt ons in staat de signaalwaarde van het publieke deel van het eigen vermogen vast te

stellen. Het verschil tussen deze signaalwaarde en het feitelijke publieke aandeel geeft aan of er mogelijk sprake is van publiek aandeelhouderschap. Voor Hogeschool Leiden was de signaleringswaarde per 31 december 2024 € 83,5mln, wat aanzienlijk hoger is dan het werkelijke publieke deel van het eigen vermogen aan het einde van 2024 ad € 70,9mln. Per ultimo 2024 is de ruimte voor de signaleringswaarde dan ook € 12,6mln hierdoor is verdere toelichting niet nodig.

Planning & Control- en kwaliteitszorgcyclus

Zoals eerder in dit jaarverslag is vermeld, heeft ons instellingsplan de vorm van een tweejarige werkagenda. De verschillende diensten en faculteiten brengen deze werkagenda in de praktijk door middel van hun eigen plannen. Op het niveau van faculteiten en diensten zijn deze plannen aangevuld met een meerjarig plan voor het gebruik van de toenemende studievoorschotmiddelen voor de periode 2023-2024. De rapportage en verantwoording over deze middelen is gewaarborgd binnen de centrale planning- en controlcyclus, evenals de kwaliteitszorgcyclus. Deze kwaliteitszorgcyclus is geïntegreerd in de centrale planning- en controlcyclus, zodat we een integraal overzicht hebben van de prestaties van de hogeschool en de kwaliteit van zowel het onderwijs als de 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 levert een deelbegroting aan welke wordt geconsolideerd zodat de hogeschoolbrede begroting kan worden voorgelegd aan de verantwoordelijke gremia. 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.

Treasury

In het treasurystatuut zijn de beleidsmatige uitgangspunten, doeleinden en de organisatorische en financiële kaders van het treasurybeleid beschreven. Het treasurystatuut wordt uitgevoerd, rekeninghoudend 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 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'. De stijging declaraties bestuurders 2024 ten opzichte van 2023 betreft de deelname aan NSOB leerschool voor bestuurders door het lid college van bestuur.

Overzicht declaraties bestuurders verslagjaar 2024

x € 1	Voorzitter college van bestuur	Lid college van bestuur	Totaal
1. Reis- en verblijf binnenland	2.417	2.568	4.986
2. Reis- en verblijf buitenland	0	104	104
3. Representatie	1.920	1.920	3.840
4. Overige kosten	484	7.757	8.241
Totaal	4.821	12.349	17.170

Overzicht declaraties bestuurders verslagjaar 2023

x € 1	Voorzitter college van bestuur	Lid college van bestuur	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	8.653

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 vanaf 1 januari 2024 een nieuwe branchecode gepubliceerd: 'Goed bestuur en toezicht in het HBO'.

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.

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.

Het verlenen van vrijstellingen

Hogeschool Leiden verleent alleen vrijstellingen indien aan de kwaliteitseisen van de wet wordt voldaan. Studenten kunnen vrijstellingen verkrijgen op modulenniveau in het kader van Erkenning van Eerder Verworven Competenties (EVC's).

Bekostiging 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.

Collegegeld wordt niet betaald door student zelf

Bij de hogeschool is hiervan geen sprake, behoudens dat studenten aanspraak kunnen maken op het Studentenondersteuningsfonds. Dit fonds voorziet in een financiële ondersteuning bij studievertraging door bijzondere omstandigheden en activiteiten en bij bestuursactiviteiten. Hoeveel studenten en voor welk bedrag Hogeschool Leiden in 2024 heeft toegekend is opgenomen in het hoofdstuk over onderwijs. Van centrale regelingen van de hogeschool wordt binnen de faculteiten niet afgeweken.

Studenten volgen modules van opleidingen

Studenten van andere hogescholen kunnen via het Kies op Maat-traject modules volgen (minoren) van Hogeschool Leiden. Inschrijving hiervan vindt plaats via de studenten-administratie.

De student volgt een andere opleiding van waarvoor hij is ingeschreven

De hogeschool biedt de opleiding Jeugd in onderwijs. Deze opleiding duurt vijf jaar waarbij onderdelen worden gecombineerd van de opleidingen Sociaal Werk en Pabo. Bij slagen van de opleiding worden twee bachelorsdiploma's ontvangen.

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

Algemeen/achtergrond

Met ingang van 15 april 2021 is de Beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten (hierna de beleidsregel) in werking getreden. De beleidsregel komt in plaats van de verantwoording op thema 2 uit de Notitie Helderheid. Na eerder uitstel vanuit OCW rapporteert Hogeschool Leiden met ingang van verslagjaar 2023 over haar private activiteiten in lijn met de beleidsregel. Voor verslagjaar 2024 geldt dat er gerapporteerd wordt in lijn met de beleidsregel én de eind 2024 ontvangen brief van OCW betreffende vervolg beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten. In deze laatste brief zijn enkele aanpassingen, verhelderingen en nog nader uit te zoeken specifieke onderwerpen beschreven.

In april 2025 heeft het ministerie van OCW een nadere uiting uitgebracht naar aanleiding van vragen in relatie tot de controle van de jaarstukken 2024. In deze uiting is onder andere opgenomen dat OCW van mening is dat een "bruto"-benadering toegepast dient te worden voor de bepaling van geïnvesteerde publieke middelen.



Hogeschool Leiden zal met ingang van verslagjaar 2025 deze Beleidsregel toepassen in haar jaarverslag. Binnen de sector bestaat nog steeds onduidelijkheid naar aanleiding van de nieuwe Beleidsregel. Daarnaast is de communicatie laat geweest voor verslagjaar 2024. Vanwege bovenstaande is voor verslagjaar 2024 dan ook de lijn gevolgd die de afgelopen jaren is toegepast. Dit betekent concreet dat voor private activiteiten waarbij ten minste de integrale kostprijs is gehanteerd, dan wel marktconforme tarieven, dat er naar de zienswijze van Hogeschool Leiden geen publieke middelen in deze activiteiten zijn geïnvesteerd. De resultaten op deze private activiteiten worden daarmee ten gunste/ten laste van de private bestemmingsreserve gebracht. De private activiteiten kennen in 2024 een positief resultaat en vloeit via de resultaatbestemming in de jaarrekening toe naar de private bestemmingsreserve. Het investeren vanuit de private bestemmingsreserve in nieuwe activiteiten wordt vooraf door het college van bestuur geaccordeerd.

Hogeschool Leiden heeft de "bruto"-benadering toegepast bij het opstellen van deze toelichting. Hogeschool Leiden hanteert de integrale kostprijs bij private activiteiten. De integrale kostprijs-methodiek is begin 2024 vastgesteld door het college van bestuur.

Hogeschool Leiden hanteert daarnaast een duidelijke scheiding tussen publieke en private activiteiten, en de bijbehorende geldstromen.

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'.

Risicobeleid en -beheer

Het risicobeleid en -beheer is een integraal onderdeel van de P&C- en kwaliteitszorgcyclus. Dit geldt voor alle publieke- en private activiteiten. Het interne risicobeheersingssysteem wordt nader toegelicht in de continuïteitsparagraaf, maar specifiek voor het onderscheid tussen publieke en private activiteiten geldt het volgende:

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 aparte kostenplaatsen en projecten 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.

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.

Toelichting omvang geïnvesteerde publieke middelen per soort private activiteit

Private activiteiten zijn per gelijksoortige activiteit toegelicht. Private activiteiten die niet onder een grotere groep activiteiten vallen en waarvan de cumulatieve waarde kleiner is dan 0,1% van de publieke middelen zijn niet opgenomen in onderstaand overzicht.

Hogeschool Leiden heeft de volgende activiteiten in 2024 als private activiteiten aangemerkt:

Soort private activiteit		Organisatorische inbedding en toedeling van verantwoordelijkheid	Meerwaarde bekostigde wettelijke taak
Contractonderwijs		Het contractonderwijs wordt uitgevoerd binnen de faculteiten en wordt geadmistreerd op een aparte vestigingscode. Daarnaast hanteert Hogeschool Leiden een apart bankrekeningnummer voor private activiteiten. De faculteitsdirecteur is verantwoordelijk voor de private activiteiten.	Contractonderwijs draagt bij aan de deskundigheid en kennisontwikkeling van zowel deelnemers als docenten. Contractonderwijs verrijkt daarmee ook de kwaliteit van de bekostigde wettelijke taak door middel van aansluiting op de beroepspraktijk en doorwerking in vastgestelde onderwijscurricula.
• Totale baten 2024 (x € 1 mln)	4,0		
• Geïnvesteerde publieke middelen 2024 (x € 1 mln)	4,0		
• Cumulatie geïnvesteerde publieke middelen 2023-2024	7,0		
Contractonderzoek 3e geldstroom		Contractonderzoek wordt uitgevoerd binnen de lectoraten van de faculteiten en worden geadmistreerd op een aparte vestigingscode. Daarnaast hanteert Hogeschool Leiden een apart bankrekeningnummer voor private activiteiten. De faculteitsdirecteur is verantwoordelijk.	Contractonderzoek draagt bij aan de samenwerking met het werkveld en de kennisontwikkeling van de onderzoekers en is passend bij het onderzoeksbeleid en de strategische ambities van Hogeschool Leiden. De uitkomsten van onderzoeken dragen bij aan een betere kwaliteit van de bekostigde wettelijke taak.
• Totale baten 2024 (x € 1 mln)	0,5		
• Geïnvesteerde publieke middelen 2024 (x € 1 mln)	0,5		
• Cumulatie geïnvesteerde publieke middelen 2023-2024	0,6		
Detachering naar private organisaties		Detachering van medewerkers kan plaatsvinden binnen alle faculteiten en diensten van de hogeschool. De directeur van de betreffende eenheid is verantwoordelijk.	Het gaat om slechts enkele medewerkers die gedetacheerd zijn naar private organisaties. Het betreft detacheringen aan Naturalis, Base Clear, Instituut Clingendael, Stichting Milieu Educatie (SME) en vakbond CNV. De functies die de medewerkers vervullen bij de detachering zijn gericht op de verbinding met het onderwijs en het versterken van de samenwerking met het werkveld.
• Totale baten 2024 (x € 1 mln)	1,0		
• Geïnvesteerde publieke middelen 2024 (x € 1 mln)	1,1		
• Cumulatie geïnvesteerde publieke middelen 2023-2024	2,2		
Overige baten 3e geldstroom		De overige baten betreft het geschiktheidsonderzoek voor het Pabo zij-instroom traject.	De Pabo zij-instroom draagt bij aan het terugdringen van het lerarentekort in het basisonderwijs, één van de tekortsectoren. Daarnaast zorgt het voor verbinding met het werkveld doordat de cursisten het zij-instroomtraject volgen in combinatie met werken in het basisonderwijs.
• Totale baten 2024 (x € 1 mln)	0,3		
• Geïnvesteerde publieke middelen 2024 (x € 1 mln)	0,2		
• Cumulatie geïnvesteerde publieke middelen 2023-2024	0,8		
Overige overheidsbijdrage		Dit betreft vergoeding voor gebruik laboratoriumfaciliteiten en materialen.	De samenwerking is gericht op het versterken van het laboratoriumonderwijs. De samenwerking genereert voordeel voor zowel mbo Rijnland als Hogeschool Leiden in de vorm van betere positionering, een doorlopende leerlijn, betere faciliteiten en relatief lagere kosten van het laboratoriumonderwijs.
• Totale baten 2024 (x € 1 mln)	1,5		
• Geïnvesteerde publieke middelen 2024 (x € 1 mln)	1,5		
• Cumulatie geïnvesteerde publieke middelen 2023-2024	3,1		

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

Contractonderwijs

In 2024 heeft Hogeschool Leiden € 4,0mln 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 vastgestelde integrale kostprijs. Ook de zij-instroom lerarenopleidingen betreft contractonderwijs. Deze specifieke activiteit wordt hieronder nader toegelicht.

Contractonderzoek

Onder contractonderzoek in de 3e geldstroom zijn in 2024 € 0,5mln aan baten verantwoord voor onderzoeken die ten behoeve van andere publieke organisaties zijn uitgevoerd door Hogeschool Leiden. Denk hierbij aan gemeenten en andere onderwijsinstellingen. 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 door ontwikkelen van ons onderwijs. Deze baten zijn in de jaarrekening opgenomen onder overige baten uit werk voor derden, de baten contractonderzoek in de jaarrekening betreft subsidieprojecten.

Detachering medewerkers

In 2024 zijn diverse medewerkers van Hogeschool Leiden gedetacheerd naar andere organisaties. Dit betreft voornamelijk detachering naar publiek gefinancierde instellingen (€ 0,7mln). Detacheringsopbrengsten naar andere publieke instellingen betreft een bedrag van € 0,1mln. De totale baten van detacheringen naar private organisaties in 2024 is € 0,2mln. Het betreft hier detacheringen van medewerkers in de functie van (gast)onderzoeker of het leveren van een bijdrage aan onderzoek gericht op de beroepspraktijk. Bij de detacheringen is beoordeeld of dit in lijn is met de bekostigde wettelijke taak dan wel dat dit valt onder de vrijgestelde btw-verplichting zoals opgenomen in de Wet op de omzetbelasting 1968 op het ter beschikking stellen van personeel. Hogeschool Leiden heeft één detachering waar de integrale kostprijs van toepassing is.

Overige baten

In 2024 is € 0,3mln aan overige baten gerealiseerd. Dit betreft de vergoeding voor het geschiktheidsonderzoek t.b.v. het Pabo zij-instroom traject.

Overige overheidsbijdrage

Hogeschool Leiden heeft een samenwerkingsverband met mboRijnland waarbij gebruik gemaakt wordt van de laboratoriumfaciliteiten en materialen van Hogeschool Leiden. Hiervoor zijn contractuele afspraken gemaakt met een financiële vergoeding tegen integrale kostprijs.

Master Digital Forensics

De Master Digital Forensics was oorspronkelijk een private activiteit, maar is met terugwerkende kracht vanaf 2022 een bekostigde opleiding geworden na een positieve accreditatie.

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 2024 vanuit de zij-instroom lerarenopleidingen is € 1,2mln, dit maakt onderdeel uit van de hierboven genoemde baten voor contractonderwijs ad. € 3,4mln en overige baten ad. € 0,2mln. 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.

Belastingaangiften

De fiscale wetgeving en regelgeving veranderen regelmatig. Onderwijs is, zoals veel mensen weten, een activiteit die vrijgesteld is van btw, maar naast de Loonbelasting heeft de hogeschool ook verschillende aan omzetbelasting onderhevige activiteiten, zoals contractonderwijs, detachering, verhuur van lockers, enzovoort. De Hogeschool heeft een handleiding voor btw ontwikkeld, houdt zich aan de wetgeving en regelgeving en stuurt elk kwartaal btw-aangiften en maandelijks loonbelastingaangifte in.

Continuïteitsparagraaf

In de paragraaf over continuïteit wordt de financiële impact van het geïmplementeerde en te implementeren beleid, waaronder de veranderingen in de exploitatie en de vermogenspositie voor de komende jaren, toegelicht. De paragraaf begint met een uitleg over de belangrijkste financiële trends in verband met het meerjarencader, gevolgd door de verwachte ontwikkelingen op het gebied van studenten en formatie, en een meerjarenbegroting. De paragraaf eindigt met een rapport over risico's.

De gegevens voor de begroting van 2025, met inbegrip van de meerjarenbegroting van 2025 tot 2029, voldoen aan het beleid, de doelstellingen en geplande investeringen. Hogeschool Leiden beschouwd drie keer per jaar de meerjarenbegroting, hetgeen een essentieel onderdeel is van de P&C-cyclus. Op 16 december 2024 heeft de raad van toezicht de begroting voor 2025, inclusief de meerjarenbegroting, goedgekeurd. In deze continuïteitsparagraaf zijn de verwachte cijfers voor de jaren 2025 en daarna geactualiseerd op basis van de realisaties in 2024 (zie ook de onderstaande ontwikkelingen).

Belangrijke ontwikkelingen

Resultaatontwikkelingen

Door landelijk teruglopende studentenaantallen in de referentieraming (OCW) en de voorgenomen overheidsbezuiniging op internationalisering, daalt de profielprijs over de periode 2025-2029 op basis van de meest actuele Rijksbijdragebrief naar verwachting circa 6% (per bekostigde student). Ook zijn in de voorjaarsnota overheidsbezuinigingen opgenomen die naar verwachting effect zullen hebben op de te ontvangen lumpsum financiering. De prognose studenten inschrijvingen heeft tot schooljaar 2024-2025 een dalende lijn en zal naar verwachting vanaf schooljaar 2025-2026 stabiliseren. Het gevolg is dat de te ontvangen Rijksbijdrage de komende jaren relatief lager zal uitvallen.

Dit wordt in de meerjarenbegroting deels gecompenseerd door een groei in contractactiviteiten, maar de teruglopende rijksbijdrage heeft ook een impact op de formatie-ontwikkeling.

Hogeschool Leiden blijft de komende jaren investeren uit haar eigen vermogen in de uitvoering van de strategische agenda en tot 2026 continuering van NPO-gerelateerde activiteiten. Daarom verwacht Hogeschool Leiden verlieslatende begrotingen en resultaten in de jaren 2025-2029. De keuze hiervoor is gelegen in het feit dat Hogeschool Leiden de positieve resultaten van de afgelopen jaren wil aanwenden voor continuering van hoogkwalitatief onderwijs. Hiervoor is de strategische agenda vastgelegd en is hierbij gericht zich op toekomstbestendig onderwijs, zoals Leven Lang Ontwikkelen en het vormgeven van het Center for Teaching and Learning, de doorontwikkeling van praktijkgericht onderzoek, het vergroten van de zichtbaarheid van de hogeschool, digitalisering en professionalisering en leiderschapsontwikkeling.

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 € 30mln structureel beschikbaar voor de tekortsectoren. Voor praktijkgericht onderzoek is € 50mln structureel beschikbaar gesteld en € 35mln tijdelijk. Voor kansengelijkheid en studentenwelzijn wordt jaarlijks € 15mln beschikbaar gesteld en voor sociale veiligheid en inclusie jaarlijks € 4mln. De tekortsectoren zijn gezondheidszorg, bèta-techniek en onderwijs. Hiervoor ontvangt Hogeschool Leiden met ingang van 2023 € 1,0mln, 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 (€ 2,1mln). Van de onderzoeksmiddelen is circa 60% structureel. Voor studentenwelzijn en sociale veiligheid heeft Hogeschool Leiden in 2024 totaal € 334k 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 NPO voor onze hogeschool € 7,5mln voor 2022 en 2023 gezamenlijk, waarvan na 2023 nog ongeveer € 0,4mln niet is gespendeerd. Dit restant is 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.



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. De studievoorschotmiddelen worden na 2024 in de lumpsum rijksbijdrage voortgezet. 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 2024 is 11.997 (1 oktober 2023 12.126). Dit is een daling van 1,0% t.o.v. 2023. De verwachting is dat het aantal studenten verder daalt door een uitstroom van langstudeerders, waarna het niveau zich stabiliseert rond de 11.700 studenten.

Student- en formatie ontwikkelingen

	Begroting	Realisatie	Begroting				
	2024	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Aantal studenten, peildatum 1 oktober Ingeschreven studenten	11.987	11.997	11.744	11.768	11.777	11.773	11.710
Formatie (gemiddelde per jaar) Onderwijzend personeel (OP)	717,9	691,6	672,3	636,5	637,1	637,8	637,7
Onderwijs ondersteunend personeel (OOP)	389,2	373,8	390,2	377,7	380,1	381,2	379,9
Bestuur/ Management	51,1	49,1	51,1	49,8	49,4	49,2	49,0
Totale formatie	1.158,3	1.114,3	1.113,6	1.064,0	1.066,6	1.068,2	1.066,7

Tot en met 2023 is door stimulering (corona subsidies) vanuit de overheid een formatiegroei gerealiseerd van het onderwijzend personeel (OP). Hierdoor is o.a. het aantal contact- en begeleidingsuren toegenomen. In 2024 heeft de hogeschool eigen middelen beschikbaar gesteld om de leerachterstanden door corona te verkleinen. Door het teruglopen studenteninschrijvingen en beschikbare middelen daalt de begrote formatie in 2024 ten opzichte van de begrote formatie in 2023. Ten opzichte van de stand ultimo 2024 wordt een verdere daling verwacht. Vanaf 2026 en verder volgt de formatie de mutaties van studenteninschrijvingen en hieruit voortvloeiende beschikbare middelen.

De meerjarenbegroting heeft één moment van formele vaststelling. De opgenomen meerjaren staat van baten en lasten is conform de continuïteitsparagraaf, begroting 2025. De meerjarenbegroting is de vertaling van beleid en visie op langere termijn met daarin in opgenomen verwachte ontwikkelingen teneinde inzicht te geven in continuïteit van de hogeschool.

Staat van baten en lasten

Overzicht (x € 1.000)	Begroting	Realisatie	Begroting				
	2024	2024	2025	2026	2027	2028	2029
BATEN							
Rijksbijdragen OCW	111.384	111.634	107.375	103.542	101.985	101.430	101.679
Overige overheids- bijdragen en subsidies	2.233	1.497	1.534	1.350	1.350	1.350	1.350
College-, cursus-, les en examengelden	23.786	25.121	28.871	28.525	28.572	28.583	28.525
Baten werk in opdracht van derden	6.036	9.135	8.753	8.773	9.212	9.582	9.967
Overige baten	2.862	3.225	3.046	3.543	3.566	3.592	3.619
Totaal baten	146.300	150.613	149.580	145.733	144.685	144.537	145.141
LASTEN							
Personeelslasten	117.251	115.400	117.077	113.162	113.316	113.354	113.339
Inhuur derden	5.119	6.398	8.596	9.142	9.104	9.166	9.265
Afschrijvingen	5.890	5.872	6.481	6.083	5.970	5.988	6.059
Huisvestingslasten	7.382	6.033	6.851	7.110	7.116	7.121	7.128
Overige lasten	13.993	15.636	14.642	15.279	15.529	15.573	15.618
Totaal lasten	149.635	149.338	153.646	150.775	151.035	151.202	151.409
Saldo baten en lasten	-3.335	1.275	-4.066	-5.042	-6.350	-6.665	-6.268
Financiële baten en lasten (saldo)	-165	900	566	542	450	365	268
Mogelijke bezuinigingsmaat- regelen overheid				1.500	2.900	4.300	5.000
Totaal resultaat	-3.500	2.175	-3.500	-3.000	-3.000	-2.000	-1.000

Rijksbijdragen

De Rijksbijdragen OCW 2024 is nagenoeg conform verwachting. Vanaf 2025 zullen de Rijksbijdragen dalen als gevolg van dalende bekostigde studenten en graden alvorens te stabiliseren vanaf 2027. Tijdens het opstellen van de meerjarenbegroting 2025-2029 waren er signalen dat gedurende de nieuwe regeringsperiode er minder middelen voor het hbo beschikbaar gesteld zouden worden. Deze verwachtingen zijn in de goedgekeurde meerjarenbegroting 2025-2029 opgenomen als "mogelijke bezuinigingsmaatregelen". De overheidsbezuinigingen opgenomen in de voorjaarsnota 2025 en miljoenennota 2025 worden verwerkt in de meerjarenbegroting 2026-2030. De impact op de te ontvangen Rijksbijdragen ten opzichte van de hier weergegeven lijn is beperkt.

Collegegelden

De mutaties ingeschreven studenten bepalen de jaarlijkse collegegelden. De prognose studenten inschrijvingen stabiliseren vanaf 2026.

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 contractonderwijs.

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 is het saldo van de verschuldigde rente over de bestaande hypotheek voor de nieuwbouw en verwachte interest Schatkistbankieren.

Personeelskosten

De personeelslasten dalen de komende jaren, dit is het gevolg van dalende studenteninschrijvingen en samenloop van het beëindigen van de (financiële) stimulatie om de leerachterstanden als gevolg van corona te ondervangen. De overheidsimpuls om leerachterstanden ongedaan te maken is halverwege 2023 gestopt. Mede door het wegvallen van deze NPO-middelen wordt een daling van de OP-formatie verwacht. 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.

Inhuur derden

De doelstelling van de inhuur derden is 6-9%, dit is echter zonder inzet tijdelijke formatie op (tijdelijke) subsidies en projecten. Tijdelijke contracten zijn in de meerjarenbegroting de inzet derden gesteld op 19-23%.

Huisvesting inclusief afschrijvingen

De totale huisvestingskosten, exclusief afschrijvingen, zijn de afgelopen jaren gewijzigd door de ingebruikname van de nieuwbouw en het afstoten van externe (huur)huisvesting. De grillige energie markt omstandigheden zorgen voor fluctuaties in en onzekerheid met betrekking tot de ontwikkeling van energiekosten. In 2024 zijn onder meer daardoor de huisvestingskosten lager uitgekomen dan begroot.

De investeringen hebben binnen de gestelde investeringskaders plaatsgevonden.

De hogeschool heeft een stabiel niveau van jaarlijkse investeringen en daarmee een stabiele afschrijvingslast.

	Begroting	Realisatie	Begroting				
	2024	2024	2025	2026	2027	2028	2029
huisvestingskosten, incl. afschrijvingen in %	8,9%	8,0%	8,7%	8,7%	8,7%	8,7%	8,7%

Balans: Activa (Bezittingen) en Passiva (Vermogensstructuur)

BALANS per 31 december (x € 1.000)	Begroting 2024	Realisatie 2024	Begroting 2025	2026	2027	2028	2029
ACTIVA							
<i>Vaste activa</i>							
Materiële vaste activa	78.853	77.095	78.387	77.671	75.879	74.204	72.228
Financiële vaste activa	380	380	380	380	380	380	380
Totaal vaste activa	79.233	77.475	78.767	78.051	76.259	74.584	72.608
<i>Vlottende activa</i>							
Vorderingen	3.364	4.074	3.656	3.648	3.651	3.651	3.648
Liquide middelen	39.252	47.244	43.368	39.927	38.276	37.489	38.017
Totaal vlottende activa	42.616	51.318	47.024	43.575	41.927	41.140	41.665
Totaal activa	121.849	128.793	125.791	121.625	118.186	115.724	114.273
PASSIVA							
<i>Eigen Vermogen</i>							
Algemene reserve	66.658	70.916	67.217	64.014	60.806	58.592	57.374
Bestemmingsreserve privaat ²⁹	1.542	2.959	3.157	3.360	3.568	3.782	4.001
Totaal Eigen Vermogen	68.200	73.875	70.374	67.374	64.374	62.374	61.375
Voorzieningen	4.652	7.781	7.781	7.781	7.781	7.781	7.781
Langlopende schulden	12.500	12.500	12.000	11.500	11.000	10.500	10.000
Kortlopende schulden	36.495	34.637	35.637	34.971	35.031	35.070	35.118
Totaal voorzieningen en schulden	53.647	54.918	55.418	54.252	53.812	53.351	52.899
Totaal passiva	121.849	128.793	125.791	121.625	118.186	115.724	114.273

Materiële activa

De hogeschool is een veilig en goed uitgerust gebouw. Het beleid om studenten en personeel een veilige en effectief ingerichte omgeving te bieden, blijft onveranderd. Het reguliere niveau van de investeringen is, exclusief incidentele investeringen, circa € 4-5mln In de jaren 2025 en 2026 zijn de investeringen hoger door onder meer de herinrichting van het voorterrein van de hogeschool.

29 Bestemmingsreserve Privaat; Zoals eerder in het jaarverslag toegelicht, hanteert Hogeschool Leiden met ingang van verslagjaar 2025 de nieuwe beleidsregel Publiek-Privaat in haar externe jaarverslag. Los van de consequenties voor de private bestemmingsreserve, blijft Hogeschool Leiden in de interne verantwoording de opbouw van de bestemmingsreserve Privaat zichtbaar houden ten behoeve van de financiële sturing van de kenniscentra.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen laat t/m 2029 een dalende trend zien door de financiering uit eigen middelen in activiteiten ten aanzien van de strategische agenda van de hogeschool. De faculteiten hebben ultimo 2024 de ruimte om de private bestemmingsreserve van € 3,0mln, met toestemming van het college van bestuur, te besteden.

Voorzieningen

Het niveau van de personeelsvoorzieningen zijn in 2024 sterk beïnvloed door langdurig zieken maar wordt in de komende jaren veronderstelt constant te zijn.

Lang vreemd vermogen

Het lang vreemd vermogen is per ultimo 2024 gedaald door de aflossing van de lening op de nieuwbouw. De hoofdsom van deze lening is € 15mln met een stand per ultimo 2024 van € 12,5mln en 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% (externe grens is 30%) blijven.

De liquiditeitsratio (vlottende activa/kortlopende schulden) daalt tot 1,17 in 2028, 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 € 10,5mln. De vastgestelde risicobuffer wordt noodzakelijk geacht om tegenvallers op te kunnen vangen (zie ook de risicoanalyse).

Ontwikkelingen liquide middelen

Kasstroomoverzicht (x € 1.000)	Begroting	Realisatie	Begroting				
	2024	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Kasstroom uit operationele activiteiten							
Saldo Baten en Lasten (incl. mogelijke besparingen)	-3.335	1.275	-4.066	-3.542	-3.450	-2.365	-1.268
<i>Aanpassingen voor:</i>							
Afschrijvingen en waardeveranderingen	5.890	5.872	6.481	6.083	5.970	5.988	6.059
Boekresultaat op desinvesteringen							
Mutaties voorzieningen	-3.122	-151	0	0	0	0	0
<i>Veranderingen in vlottende middelen:</i>							
Mutatie vorderingen	-681	116	418	8	-3	-1	3

Kasstroomoverzicht (x € 1.000)	Begroting	Realisatie	Begroting				
	2024	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Mutatie kortlopende schulden	3.943	1.456	999	-666	60	39	48
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	2.695	8.568	3.832	1.882	2.577	3.661	4.842
Ontvangen interest		1.452	725	695	597	506	403
Betaalde interest	-165	-164	-159	-153	-146	-141	-134
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	2.530	9.829	4.397	2.424	3.026	4.025	5.110
Kasstroom uit investeringsactiviteiten							
Investerings	-6.000	-3.825	-7.773	-5.366	-4.178	-4.313	-4.083
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-6.000	-3.825	-7.773	-5.366	-4.178	-4.313	-4.083
Kasstroom uit financieringsactiviteiten							
Aflossing langlopende schulden	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500
Mutatie geldmiddelen	8.030	5.504	-3.876	-3.442	-1.652	-788	527
Eindsaldo	39.252	47.244	43.368	39.927	38.276	37.489	38.017

De liquide middelen dalen door de begrote exploitatie- en investeringsuitgaven 2025-2029 van € 47,3mln ultimo 2024 naar € 37,5mln eind 2028. De ontvangen interest 2024 betreft een vergoeding van Schatkistbankieren.

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 traal aan het college van bestuur over de stand van zaken. Een vast onderdeel van deze rapportage zijn de belangrijkste risico's die zij hebbenesignaleerd 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 vier-ogenprincipe 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. Hieruit blijkt welke risico's de instelling loopt op het gebied van kredietrisico's, liquiditeitsrisico's en reële waarde risico's, alsmede welke beheersmaatregelen de hogeschool heeft getroffen om deze risico's te beperken. De conclusie uit de toelichting is dat de risico's beperkt van omvang zijn en voldoende worden beheerst.

Belangrijkste financiële risico's en onzekerheden

De drie 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 studentenaantallen 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 studentenaantal kan het tegenovergestelde gedaan worden.
2. Hogere uitgaven dan gepland voor huisvesting, waaronder de uitgaven voor projecten. Maatregelen 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 (project- en concerncontrol).
3. Bezuinigingen vanuit de overheid.
Net als bij de bovenstaande twee risico's wordt scenario-analyse toegepast en wordt er een flexibele schil aangehouden in personeel en huisvesting om te kunnen reageren op veranderend overheidsbeleid.

De belangrijkste onzekerheden in de jaarrekening zijn gerelateerd aan de schattings-elementen, 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 2024

In de tabellen op de volgende pagina's staat het risicoprofiel van Hogeschool Leiden beschreven voor 2024. Het gekozen referentiemodel deelt de risico's in op basis van vijf soorten oorzaken conform de handreiking van de Vereniging 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 2024. Wanneer de maatregelen nog niet zijn geïmplementeerd dan wordt dit expliciet vermeld in de tabellen. Ten opzichte van het risicoprofiel 2023 zijn er geen nieuwe risico's geïdentificeerd, maar zijn wel de kans en impact van de bestaande risico's heroverwogen.

Risico	Kans	Impact	Maatregelen
Onderwijs en Onderzoek			
1. Hogeschool Leiden innoveert onvoldoende op het gebied van onderwijs en onderzoek door gebrek aan aandacht voor de ontwikkelingen in het werkveld (kans: zeldzaam, impact: groot), gebrek aan kennis (kans: zeldzaam, impact: groot), en gebrek aan slagkracht, tijd en middelen (kans: zeldzaam, impact: gemiddeld).	Laag / Gemiddeld	Gemiddeld / Hoog	• Periodieke evaluatie (en bijstelling) van de voortgang van de opvolging van het Instellingsplan en Strategisch Programma. • 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 (in omvang en impact), het creëren van meer samenhang van de onderzoeksactiviteiten (ontwikkeling richting robuuste onderzoeksgroepen) op faculteitsniveau. • Voortzetting onderzoeksprogramma naar onderwijsinnovaties onder de noemer 'VOED (Verbeteren, Onderbouwen, Experimenteren en Delen) het onderwijs' en andere projecten/programma's gericht op deze onderwijs vernieuwing en de aandacht voor deze projecten in de P&C cyclus. • Inzet/budget voor de ICT innovaties (DLO, blended onderwijs) gerelateerd aan deze programma's. • Uitvoering plannen gericht op het aanpassen van de fysieke omgeving (huisvesting en faciliteiten). • 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 en docenten hierin te professionaliseren. • Werken in leernetwerkwerken waarin op de diverse expertisegebieden (nieuwe) kennis en good practices worden gedeeld (dit staat ook in onze sturingsfilosofie). • Er is een aantal verplichte scholingsactiviteiten voor alle docenten (BKE en BDB) en voor docenten in specifieke rollen (SDB en SKE). • Elke opleiding heeft werkveldadviescommissie waarmee ontwikkelingen in het beroepenveld worden besproken. • Het college van bestuur stelt middelen beschikbaar voor de uitvoering van de strategische programma's.

Risico	Kans	Impact	Maatregelen
Onderwijs en Onderzoek			
2. De volgende stap ter realisatie van het instellingsplan blijkt als geheel onhaalbaar en/of onbeheersbaar. Bijvoorbeeld vanwege onvoldoende afstemming binnen en tussen projecten, maar ook door de omvang, werkdruk, middelen, beperkte beleidskracht of complexiteit.	Laag	Hoog (Gemiddeld in 2023)	• Periodieke evaluatie (en bijstelling) van de voortgang van de opvolging van het Instellingsplan en strategische programma's. • De overlegstructuur kent bilaterale en multilaterale overlegmomenten. • Het versterken van de beleidskracht. • Programmaleider is verantwoordelijk voor de (dagelijkse) coördinatie en samenhang van het programma, en stemt regelmatig af met de diverse projectleiders. • We zorgen er steeds voor dat één of meerdere medewerkers van verschillende afdelingen in meerdere activiteiten/ projecten deelnemen. Op deze manier brengen we de verschillende perspectieven steeds bij elkaar aan tafel, en kunnen keuzes en beoogde (tussen)resultaten steeds in samenhang worden afgewogen. • Projectaanvragen hebben de goedkeuring van het college van bestuur nodig om uitgevoerd te worden. • Een actuele sturingsfilosofie. • Het college van bestuur stelt middelen beschikbaar voor de uitvoering van de strategische programma's. • Commitment op benodigde inzet van personele capaciteit in vernieuwingsprojecten en programma's.
3. Het risico dat de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek, 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 processen voor de visitatie van opleidingen. • Aandacht voor de PDCA-cyclus van onderwijs en onderzoek. • 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 en docenten hierin te professionaliseren. • Werken in leernetwerkwerken waarin op de diverse expertisegebieden (nieuwe) kennis en good practices worden gedeeld (dit staat ook in onze sturingsfilosofie). • Er is een aantal verplichte scholingsactiviteiten voor alle docenten (BKE en BDB) en voor docenten in specifieke rollen (SDB en SKE). • Interne audits halverwege de visitatiecyclus. • Uitvoering intern kwaliteitszorgbeleid (daarin is onder andere opgenomen dat onderwijs wordt geëvalueerd, dat er een werkveldcommissie is en dat toetsen worden gevalideerd).

Risico	Kans	Impact	Maatregelen
Onderwijs en Onderzoek			
4. De inzet op verbetering van studiesucces wordt onvoldoende gerealiseerd. 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.	Gemiddeld (Laag in 2023)	Hoog (<i>effect instroom, negatieve aandacht, kosten-effect</i>)	- De hogeschool zet met het instellingsplan sterk in op het verbeteren van student-succes. - Verlenging NPO-projecten (2024-2026). - Voor de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs zijn er vijf ontwerpprincipes geformuleerd, waarmee we het studenten mogelijk maken actief en succesvol te studeren. - 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. - 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 en docenten hierin te professionaliseren. - Werken in leernetwerkwerken waarin op de diverse expertisegebieden (nieuwe) kennis en good practices worden gedeeld (dit staat ook in onze sturingsfilosofie). - Beschikbaarheid van studentbegeleiding door docenten, studentdecanen, student-psychologen en bijvoorbeeld taalcoaching.

Risico	Kans	Impact	Maatregelen
Bedrijfsvoering			
5. Het risico dat de integrale veiligheid, waaronder informatieveiligheid, kennisveiligheid, privacy, cybersecurity, fysieke en sociale veiligheid, of de ervaren veiligheid van de studenten en werknemers wordt bedreigd.	Informatieveiligheid		- Deelname regionale/sectorale kennisdeling. - Volwassenheidsniveau van de organisatie op informatieveiligheid verhogen aan de hand van Plan van aanpak Kennisveiligheid, Jaarplan Privacy en Routeplan CMM 3. - Actief bewustwording creëren aan de hand een awarenessplan, met o.a. nieuwsbrieven, trainingen en kennissessies, awarenessplatform (Arda) en de website Veilig (Online) Werken. - Geïmplementeerd crisismanagementplan en actieve centrale crisisorganisatie. “State of the art” technische, infrastructurale en security-maatregelen verhogen monitoring, detectie en response bij cyberincidenten.
	Gemiddeld	Hoog	
	Sociale veiligheid		- Actieve deelname aan platform integrale veiligheid hoger onderwijs. - Uitvoering en evaluatie medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO). - Jaarverslagen vertrouwenspersonen en student support opstellen en evalueren. - Uitvoering Plan van aanpak Sociale Veiligheid en ontwikkeling hogeschoolbreed beleid t.a.v. sociale veiligheid. - Vergroting bewustzijn en handelingsbekwaamheid t.b.v. sociale veiligheid bij studenten en medewerkers met workshops, oprichting leernetwerk, tools en SharePointpagina. - Geïmplementeerd crisismanagementplan en actieve centrale crisisorganisatie. - Uitvoering en opvolging van de Risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E).
Gemiddeld	Hoog		
Fysieke veiligheid		- Inzet preventiemedewerker en arbo-deskundige. - Uitvoering en opvolging van de Risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E). - Uitvoering en evaluatie medewerkersstevredenheidsonderzoek (MTO). - Training en voorbereiding bhv-organisatie en conciërges. - Geïmplementeerd crisismanagementplan en actieve centrale crisisorganisatie. - Actieve deelname aan platform integrale veiligheid hoger onderwijs.	
Laag	Hoog		
6. Door een verdere focus op contractonderwijs, -onderzoek en subsidie-activiteiten heeft hogeschool Leiden een groeiend aandeel van instabiele baten	Hoog	Gemiddeld	- Kosten- en batenstructuur op elkaar aansluiten als onderdeel van het allocatiemodel. - Aanhouden van een flexibele schil en projectaanstellingen van voldoende omvang. - Het inrichten van een subsidiedesk.

Risico	Kans	Impact	Maatregelen
Personeel			
7. 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.
8. De hogeschool slaagt er niet in om kwalitatief passend personeel vast te houden en tijdig aan te trekken.	Hoog	Hoog	• 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 functiemix. • Uitgebreide sturingsinformatie personeel zal voortaan in elke triaalrapportage standaard worden opgenomen.
9. 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.
Compliance			
10. 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).

Risico	Kans	Impact	Maatregelen
11. Het risico dat wet- en regelgeving onvoldoende zijn verankerd in de bedrijfsprocessen, of dat de medewerkers de geldende (interne en externe) wet- en regelgeving niet naleven als gevolg van onvoldoende formatie met de juiste competenties op unieke sleutelposities. Voorbeelden hiervan zijn: a. Reglement Examencommissies; b. Inkoop- en aanbestedingsbeleid; c. Notitie Helderheid (publiek-privaat); d. Wet verbetering poortwachter; e. Al verordening f. Privacybeleid en procedures; g. Informatiebeveiligings-beleid; h. Huisregels; i. Mandaatregeling.	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). • 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			
12. 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 in- en doorstroom van studenten.	Hoog (Gemiddeld in 2023)	Hoog	• Uitvoeren van de analyses over instroom-, intakebeleid en de migratieontwikkelingen mede op basis van externe informatie. • Focus op zichtbaarheid (onderdeel van het strategisch programma). • Focus op studentsucces. • Vasthouden aan flexibele schil personeelsformatie. • Vasthouden aan flexibele schil huisvesting. • Waarborgen met P&C-cyclus (vaststellen van ratio's ter beoordelen van vermogenspositie en financierings-situatie) met daaraan gekoppelde financiële maatregelen: aanhouden buffer, signaleringsgrenzen ed.
13. De kwaliteitsafspraken met Ministerie en NPO plannen worden in samenwerking met de medezeggenschap onvoldoende gerealiseerd.	Laag	Gemiddeld	• Jaarlijkse evaluatie en (mogelijke) aanpassing van de planvorming mede i.v.m. corona. • Systematische voorbereiding audit. • Het opstellen van realistische afspraken. • Uitvoering van de P&C-/PDCA-cyclus. • Overleg met de R6-scholen. • Ondersteuning van de medezeggenschap.

Risico	Kans	Impact	Maatregelen
14. 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.	Laag (Hoog in 2023)	Gemiddeld (Hoog in 2023)	• Structureel overleg met de verschillende stakeholders. • Jaarlijkse evaluatie stakeholderbeleid en (mogelijke) aanpassing van de planvorming. • Samenwerkingsverbanden expliciet onder de aandacht brengen in de kaderbrief, begroting en in de triaal-gesprekken tussen college van bestuur en directeuren. • Het ontwikkelen van nieuw beleid. • Jaarlijkse evaluatie samenwerkingsverbanden en (mogelijke) aanpassing van de planvorming. • Het opstellen van realistische afspraken voor samenwerkingsverbanden. • Uitvoeren audits op de samenwerking. • Uitvoering van de P&C-/PDCA-cyclus.
15. 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	• Aanstelling van een crisismanagementteam.
16. De overheid beslist om in het hoger onderwijs het beleid te wijzigen of te bezuinigen met financiële consequenties. Denk hierbij naast directe bezuinigingen aan indirecte financiële effecten van wijzigingen in beleid gericht op onderwijs en onderzoek.	Hoog (gemiddeld in 2023)	Hoog	• Hogeschool Leiden zorgt voor een sterke solvabiliteit. • Aanhouden van een personele flexibele schil en flexibele huisvesting.



Bijlage

Bijlage kwaliteitsafspraken

Realisatie facultaire bestedingsplannen

In deze bijlage volgt per faculteit een gedetailleerde verantwoording over de realisatie van de facultaire bestedingsplannen voor 2024. 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 de uitzonderlijke gevallen – op basis van nieuwe inzichten nieuwe doeleinden zijn toegevoegd ten opzichte van de oorspronkelijke facultaire meerjarenplannen, zijn deze doeleinden cursief gedrukt.³⁰

Faculteit Educatie

Kwaliteitsafspraken 2024

Thema's sectorakkoord	Doeleinden	Geïndexeerde aangepaste bestedingsvoornemens	Realisatie	Verantwoording aanpassing
Meer en betere begeleiding van studenten	Versterking van studie-begeleiding	€ 78.768	€ 78.768	Studievaardigheidslessen executieve vaardigheden, volgens plan, aan eerstejaars en tweedejaars gegeven op grond van onderzoek (VOED).
	Begeleiding van studenten in kleinere groepen	€ 295.380	€ 295.380	De stamgroepen van eerste twee leerjaren van Pabo en tweedegraads zijn verkleind naar 12, conform plan.
Studiesucces	Extra begeleiding van langstudeerders	€ 39.384	€ 39.384	Langstuderen blijft een probleem vanwege de vroeggoogst, voortdurende aandacht in de begeleiding is noodzakelijk. Signalering van achterstanden in de hoofdfase van de studie is nodig.
	Ontwikkeling en uitvoering van summer school	€ 98.460	€ 98.460	De ontwikkeling van digitale leerpaden is verder uitgebreid. Dit maakt flexibel onderwijs mogelijk. Naar verwachting kan dit na 1 september 2026 ook ingezet worden voor de reguliere voltijd.
	Ondersteuning van studievereniging	€ 2.735	€-	

30 Soortgelijke overzichten zijn ook voorhanden voor de jaren 2019 t/m 2023, maar zijn omwille van de leesbaarheid en omvang van het verslag niet opgenomen.

Thema's sectorakkoord	Doeleinden	Geïndexeerde aangepaste bestedings- voornemens	Realisatie	Verantwoording aanpassing
Onderwijs- differentiatie	Ontwikkeling nieuwe trajecten en opleidingen	€ 344.610	€ 368.905	Ontwikkeling master- opleidingen Duurzaam Onderwijs en Nederlands. Hiernaast ontwikkeling raamwerk leeruitkomsten alle curricula in het kader van HL programma toe- komstgericht onderwijs.
Verdere professi- onalisering van docenten	Versterking van formatieve toetsing	€ 39.384	€ 39.384	De ingezette richting is conform plan en onder- leiding van de toetscommis- sie voortgezet. Er is ingezet op scholingsbijeenkomsten, om formatief toetsen te versterken ter vervanging van deels summatieve toetsen.
	Ontwikkeling van programma Ruim baan: ontwikkeling van gezamenlijk pedagogisch kernprogramma	€ 262.560	€ 262.560	Breed vormend onderwijs en gezamenlijke leeruit- komsten krijgen een plek in de faculteit.
	Ontwikkeling van programma Ruim baan: ontwikkeling van nieuwe opleidingen en specialisaties	€ 43.760	€ 43.760	Vanuit bestuursakkoord flexibilisering wordt toe- gewerkt naar harmonisering van leeruitkomsten. In 2023 zijn hier de eerste stappen in gezet. In 2024 is raam- werk en gezamenlijke leeruitkomsten voor Pabo voltijd, flex en deeltijd gereed. Volgende stap is onderzoeken van andere opleidingen.
	Deelname aan onderzoeks- programma VOED	€ 78.768	€ 78.768	Curriculum Pabo voltijd 1 herontworpen naar aanleiding van uitkomsten onderzoek.

Thema's sectorakkoord	Doeleinden	Geïndexeerde aangepaste bestedings- voornemens	Realisatie	Verantwoording aanpassing
	Verduurzaming van Leiden Education Fieldlab (LEF)	€ 135.656	€ 135.656	Deelgenomen aan onder- zoek en innovatie met partners uit andere onderwijssectoren t.b.v. professionalisering. Netwerken in en om Leiden zijn versterkt, waardoor samenwerkingen gemakke- lijker van de grond komen. Gezien de nieuwe ontwik- kelingen richting onderwijs- regio's is veel tijd geïnves- teerd in het aansluiten en mede vormgeven hiervan.
Totaal		€ 1.419.465	€ 1.441.025	

Faculteit Gezondheidszorg

Kwaliteitsafspraken 2024

Thema's sectorakkoord	Doeleinden	Geïndexeerde aangepaste bestedings- voornemens	Realisatie	Verantwoording
Vaktherapie				
Intensiever en kleinschalig onderwijs Meer en betere begeleiding van studenten Studiesucces	Uitbreiding van stage- begeleiding	€ 19.692	€ 19.692	Het aantal docenturen voor stagebegeleiding, jaar 3 en 4 wordt verder verhoogd. Hiermee wordt meer tussentijds feedback gegeven.
	Uitbreiding van begeleiding van onderzoeksvaar- digheden	€ 6.017	€ 6.017	De extra uren docenteninzet worden in navolging van realisatie voorgaande jaren deels regulier opgevangen.
	<i>Uitvoering van project Rendement hoofdfase</i>			
	Uitbreiding van begeleiding van langstudeerders	€ 15.316	€ 15.316	

Thema's sectorakkoord	Doeleinden	Geïndexeerde aangepaste bestedings- voornemens	Realisatie	Verantwoording
Passende en goede onderwijs-faciliteiten Verdere profes-sionalisering van docenten	Doorontwikkelen van DLO	€ 3.009	€ 3.009	Toetsinformatie en uniformiteit van digitale leeromgeving zijn geoptimaliseerd. De bestedingsvoornemens zijn aangepast aan de hierdoor lagere realisaties.
	Uitvoering van project Uitval jaar 1 en vliegende start	€ 7.111	€ 7.111	Verbetering van start door o.a. invoering van studentbesprekingen, intensivering van advies en introductieprogramma, professionalisering slb'ers en buddysysteem.
	Uitvoering van project Curriculumvernieuwing	€ 8.205	€ 8.205	Vervolg curriculumherziening.
Meer en betere begeleiding van studenten Verdere profes-sionalisering van docenten	Koppeling van docenten aan onderzoeksgroep Antroposofische Gezondheidszorg en 'MOOV ON'-begeleiding van studenten	€ 50.051	€ 67.234	Conform plan zijn, om de verbinding tussen opleiding en onderzoeksgroep te versterken, hier extra docenturen ingezet waardoor de mogelijkheden zijn uitgebreid voor studenten om in de onderzoeksgroep te participeren aan onderzoeken.
Verdere profes-sionalisering van docenten	Uitbreiding van scholing van docenten in BDB, BKE, SKE, BKI en SKI	€ 28.552	€ 28.552	Scholing docenten wordt verder uitgebreid met inzet BDB en supervisorenopleiding in het kader van taalbeleid en blended learning.
	Uitvoering van project Toetsdruk	€ 6.017	€ 6.017	Implementatie project toetsdruk.
	Deelname aan onderzoeks-programma VOED	€ 12.034	€ -	Docent heeft vergelijkbare werkzaamheden verricht maar niet in het kader van het hogeschool brede VOED project.
Meer en betere begeleiding van studenten	Uitbreiden begeleiding studenten in kader van internationalisering	€ 1.641	€ 1.641	Wegens lagere realisatie door de langere vraag naar begeleiding van internationale studenten zijn de bestedingsvoornemens aangepast.

Thema's sectorakkoord	Doeleinden	Geïndexeerde aangepaste bestedings- voornemens	Realisatie	Verantwoording
	Begeleiding jongerejaars door ouderejaars en meer ruimte oefenen toetsen	€ 16.684	€ 11.938	In 2024 is project vliegende start gerealiseerd, waarbij jongerejaars door zowel docenten als onderwijs-assistenten worden begeleid. Inzet wel lager door uitdiensttreding onderwijsassistent.
	Curriculum op corona maatregelen aangepast	€ 6.017	€ 6.017	Curriculum aangepast met deels fysiek en deels online onderwijs.
	Afstudeerfase herzien	€ 15.316	€ 15.316	Evaluatie en aanpassingen differentiatie afstuderen op onderzoeksproduct of afstuderen op beroeps-product.
	Intakeprocedure evalueren en aanpassen	€ 12.308	€ 12.308	Verder optimaliseren intakeprocedure middels evaluatie en aanpassing.
	Blended learning	€ 11.378	€ 11.378	Verder optimaliseren blended learning.
Subtotaal		€ 219.346	€ 219.751	
Verpleegkunde				
Intensiever en kleinschalig onderwijs	Uitbreiding van begeleiding in praktijkonderwijs	€ 308.625	€ 305.000	Extra docenten zijn 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 zijn docenten geschoold.
	Verkleining van groepen vaardigheidsonderwijs	€ 204.265	€ 210.000	Het betreft een structurele aanpassing van het praktijk-onderwijs in de verschillende opleidingsvarianten, in de verschillende jaren. In sommige gevallen (bij modulair) is ervoor gekozen om een opleidingsvariant bij een gering aantal studenten toch doorgang te laten vinden, gelet op maatschappelijke relevantie. Dan zijn deze middelen aangewend om voor kleine groepen onderwijs (waaronder vaardigheidsonderwijs) aan te bieden.

Thema's sectorakkoord	Doeleinden	Geïndexeerde aangepaste bestedings- voornemens	Realisatie	Verantwoording
	Uitbreiding van begeleiding bij planning en studeren i.c.m. geven van advies	€ 47.042	€ 75.000	In het eerste jaar van de verschillende opleidingsvarianten en voltijd 1 zijn programma's opgenomen waarbij studenten worden ondersteund bij samen leren. Onder andere op basis van een test op executieve functies die ten dienste staan van het leren.
Meer en betere begeleiding van studenten	Begeleiding van studenten in lectoraten	€ 67.281	€ 35.200	Door uitval van één van de lectoren verbonden aan de opleiding zijn er minder studenten begeleid dan beoogd. In de minor Verpleegkundig leiderschap hebben 21 studenten een bijdrage geleverd aan onderzoek. De minor zal ook in 2025 worden aangeboden.
	Organisatie van introductie-dag(en) voor studenten voor de verschillende opleidingsvarianten en voor de verschillende jaren	€ 92.990	€ 140.000	Het aantal introductiedagen t.b.v. van de opleidingsvarianten modulair is uitgebreid; dat geldt ook voor de voltijd. Naast jaar 1 worden er nu ook introductiedag georganiseerd voor studenten in jaar 2 en jaar 3.
	Intensivering van begeleiding voorafgaand en tijdens stages PLP1 t/m PLP5			In 2024 wordt deze activiteit aangepast uitgevoerd.
	Begeleiding jongerejaars door ouderejaars en meer ruimte oefenen toetsen	€ 60.170	€ 77.704	Onderwijsassistenten betrokken bij de begeleiding van jongerejaars. Beschikbaarheid avonden uitgebreid. Omvang onderwijsassistentie is uitgebreid.
	Onderzoek naar begeleiding studenten	€ 95.178	€ 82.100	Onderzoek heeft geen doorgang gevonden, er is gekozen om een deel van de begrote middelen in te zetten voor intensivering begeleiding vertragers (0,4 fte) en langstudeerders in de verschillende opleidingsvarianten (0,5 fte).

Thema's sectorakkoord	Doeleinden	Geïndexeerde aangepaste bestedings- voornemens	Realisatie	Verantwoording
Onderwijs- differentiatie	(Door)ontwik- keling van mbo-hbo- doorstroom- programma en deeltijd- programma	€ 82.050	€ 141.500	In 2024 is het tweede jaar van het FastSwitch ontwik- keld, het vierde jaar van de deeltijdopleidingen zijn zorginstellingen nader geïnformeerd over het FastSwitch aanbod.
	Ontwikkeling opleidings- specifieke minor	€ 122.528	€ 80.000	Er is in 2024 een begin gemaakt met de ontwik- keling van twee minoren: Acute Intensieve Zorg en Toekomstgericht Leider- schap. De ontwikkeling van de tweede minor is na een half jaar gestaakt. De minor Acute Intensieve Zorg wordt ontwikkeld. Daarnaast is de minor Zorg voor de Toekomst herzien, maar vanwege uitval lector wordt de minor niet aangeboden.
	Verbeteren gezamenlijk aanbod verdie- pende minoren	€ 35.008	€-	Er is niet geïnvesteerd in verbeteren minoren.
	Scholing van begeleiding studenten, praktijkgericht onderzoek	€ 6.079	€-	Scholing heeft niet plaatsgevonden.
	Scholing van docenten in SLB	€ 21.880	€-	Scholing heeft niet plaatsgevonden.
	Zie regel 39			
	Deelname aan onderzoeks- programma VOED	€ 41.572	€ 45.000	In 2024 participeerden drie docenten in het onder- zoeksprogramma VOED.
Subtotaal		€ 1.184.668	€ 1.191.504	

Thema's sectorakkoord	Doeleinden	Geïndexeerde aangepaste bestedings- voornemens	Realisatie	Verantwoording
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)	€ 246.697	€ 246.697	In het kader van door-ontwikkeling curriculum onderwijs in kleine groepen uitbreiden, meer trainingen van docenten, toetsing en ruimte voor feedback.
	Uitbreiden begeleiding langstudeerders	€ 40.916	€ 40.916	Meer begeleidingstijd voor afstudeerders en stage. Extra tijd voor stagedocenten t.b.v. zicht krijgen op kwaliteit stageadres.
	Uitbreiden van SLB-begeleiding	€ 10.229	€ 10.229	Docent gespecialiseerd in coaching vervult deze taken voor alle leerjaren.
	Aantrekkelijker maken van vakken	€ 20.786	€ 27.919	Simulanten inzetten in jaar 1 en 2 + coördinatie 0,3 fte.
Verdere professionalisering van docenten	Werken in leergemeenschappen	€ 54.755	€ 54.755	Er is nog altijd behoefte aan het werken in leergemeenschappen. Derhalve zijn subteams binnen de leergemeenschap samengesteld. De subteams hebben als doel: kennisdeling, sociale binding, didactische ontwikkeling. Daarnaast vindt er 4 keer per jaar interne scholing en een Masterclass plaats.
Studiesucces	Aantrekkelijker maken van vakken	€ 20.786	€ 27.919	Simulanten inzetten voor toetsing + coördinatie 0,3 fte.
	Ondersteunen van studie-vereniging Intens	€ 2.735	€ -	Opleiding heeft financiële steun/borg toegezegd maar er zijn nog geen kosten gerealiseerd door SV in 2024, activiteiten worden, na corona, weer geïnitieerd.
Passende en goede onderwijs-faciliteiten	Digitale ondersteuning van online onderwijs	€ 32.820	€ 21.670	Digitale ondersteuning (HoME2), licenties Scorion en Physios. In 2023 is de Scorion module ontwikkeld en in 2024 is deze bijgesteld.
Meer en betere begeleiding van studenten Studiesucces	Doorontwikkelen stages en begeleiding door docenten en ouderejaars	€ 14.627	€ 121.367	Er is hier intensiever op ingezet in 2024, zeker 1 fte (S12) in 2024.
Subtotaal		€ 444.350	€ 551.472	

Thema's sectorakkoord	Doeleinden	Geïndexeerde aangepaste bestedings- voornemens	Realisatie	Verantwoording
Master Advanced Nursing Practice				
Intensiever en kleinschalig onderwijs	Uitbreiding van begeleiding bij Farmacologie	€ 21.057	€ 21.057	Extra lessen bij Farmacologie KE-lijn wordt op basis van positieve resultaten gecontinueerd en uitgebreid met extra begeleiding, daarnaast extra begeleiding bij de onderwijseenheden gericht op onderzoek en innovatie.
	Screening van toetsen in ontwikkeling	€ 9.627	€ 9.627	In het kader van LLO wordt dit gecontinueerd.
Meer en betere begeleiding van studenten	Begeleiding bij deficiëntie schrijfvaardigheden	€ 4.376	€ 3.360	Drie colleges zijn ontwikkeld en aangeboden. Daarnaast is een formatieve toets ontwikkeld; deze wordt door alle studenten gemaakt en door docenten van feedback voorzien. Op basis van de feedback is daar waar nodig extra begeleiding ingezet.
Studiesucces	Optimaliseren van programma voor vertragersgroep en extra begeleiding	€ 4.376	€ 4.376	Maatwerktraject Klinisch Expert en vertragersgroep is ingezet en wordt gecontinueerd.
	Inzet van formatieve toetsen om studiesucces te verbeteren	€ 1.805	€ 1.805	Ingezet daar waar mogelijk o.a. binnen de drie leergebieden en wordt in het kader van de curriculumaanpassing aan wekelijks onderwijs gecontinueerd.
Passende en goede onderwijs-faciliteiten	Inzet van Scorion-applicatie voor e-portfolio	€ 12.034	€ 12.242	In kader praktijkleren wordt gewerkt met een Scorion portfolio. Op basis strippenkaart zijn aanpassingen gedaan.
Verdere professionalisering van docenten	Scholing van docenten gericht op activerende blend	€ 16.848	€ 16.848	Scholing gericht op activerende blend is ingezet. Dit wordt gecontinueerd in 2025 (Brightspace, wekelijks onderwijs, uitbreiding onderwijs en LLO).
	Scholing van docenten gericht op toetsvormen en BDB, BKE en SKE	€ 4.814	€ 4.814	Drie docenten volgen de BKE; één docent volgt de SKE.
Subtotaal		€ 74.937	€ 74.129	
Totaal Gezondheidszorg		€ 1.923.301		€ 2.036.856

Faculteit Management en Bedrijf
Kwaliteitsafspraken 2024

Thema's sectorakkoord	Doeleinden	Geïndexeerde aangepaste bestedings- voornemens	Realisatie	Verantwoording
Betrekking op alle thema's	Versterking van TOP (herontwerp opleidingen)	€ 63.780	€ 64.444	Faculteitsbrede modules zijn conform plan heront- worpen in een mix van online, face-to-face en praktijkleren. In tegenstel- ling tot het oorspronkelijke plan, behouden we jaarlijks coördinatie-uren voor de faculteitsbrede modules (FBM).
Intensiever en kleinschalig onderwijs Meer en betere begeleiding van studenten	Uitbreiding van contacttijd door verkleinen van stamgroepen	€ 284.440	€ 367.349	Bij alle opleidingen zijn kleinere klassen gereali- seerd. Bij alle opleidingen is de gewenste groeps grootte van maximaal 24 studenten per klas bereikt.
	Studeren op campus	€ 273.500	€ 367.349	Studenten die op campus studeren (naast reguliere contacttijd) kunnen daar op meerdere tijdstippen per week individueel of in groepjes gebruik maken van deskundigheid en begelei- ding van daar aanwezige ingeroosterde docenten.
	Uitvoering van trainings- modulen in halve groepen	€ 57.982	€ 65.850	Halve klassen bij deel van de faculteitsbrede modules zijn niet gerealiseerd vanwege logistieke uit- dagingen en ruimtegebrek. Alleen voor enkele vakken van opleidingen COM en HBO-Rechten zijn wel halve klassen ingevoerd.
	Uitbreiding van contacttijd	€ 897.080	€ 978.050	Niet alleen voor HRM, maar voor alle voltijdopleidingen is de contacttijd voor connectcoaches uitgebreid. Daarnaast is voor alle opleidingen de contacttijd van reguliere lessen uitgebreid.

Thema's sectorakkoord	Doeleinden	Geïndexeerde aangepaste bestedings- voornemens	Realisatie	Verantwoording
Meer en betere begeleiding van studenten	Feedback op tussenproducten	€ 95.725	€ 68.136	Uitgevoerd. Dit verloopt volgens planning en naar verwachting bij SJD.
	Uitvoering van Pre Connect!	€ 16.410	€ 21.080	De omgeving voor Pre- Connect werd weinig gebruikt door aankomende studenten. Onderwijskundige heeft hier onderzoek naar gedaan. Toen bleek dat studenten hier niet op zaten te wachten en de omgeving sloot ook niet aan. Om die reden is besloten om Pre-Connect te beëindigen. Een van de conclusies was verder dat er veel te veel informatie via verschillende kanalen naar aankomende studenten wordt verstuurd. Hieruit is het onderzoek Voor de poort voortgekomen met als doel de informatie- stromen effectiever en efficiënter te maken.
	Begeleiding van langstudeerders	€ 172.579	€ 183.800	Er zijn verdere stappen gezet om te komen tot een faculteitsbreed beleid t.a.v. de begeleiding van de langstudeerders. Iedere opleiding biedt nu de mogelijkheid aan langstu- deerders om aan te sluiten bij een afstudeergroep, maar dit wordt per opleiding anders vormgegeven.
	Uitbreiding van ondersteuning taalvaardigheid	€ 18.051	€ 22.346	Maatjesproject bij Taal en Engels zijn gerealiseerd en wordt ook komende jaren voortgezet bij COM.
	Inzet van student- assistenten	€ 12.034	€ 25.000	Gerealiseerd voor eerste- jaars. Inzet voor studenten in het tweede jaar komt te vervallen. Daarom is niet het gehele budget opgemaakt bij CE.

Thema's sectorakkoord	Doeleinden	Geïndexeerde aangepaste bestedings- voornemens	Realisatie	Verantwoording
	Begeleiding van verdiepiingsklas	€ 23.521	€ 24.276	Er zijn extra ondersteunings- en verdiepiingslessen aangeboden voor de faculteitsbrede vakken. Het betreft de kosten van de extra inzet van docenten voor deze vakken. Door klassen opleidingoverstijgend 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	€ 197.139	€-	In mei 2022 is het Taalbeleid opgeleverd. In de eerste maanden 2022 is het Taalplein opgestart. In eerste instantie voor studenten met een niet-Nederlandse achtergrond en regulier taalondersteuning. Er zijn docenten aangenomen (onder CE). SJD heeft de uitvoering van het Taalbeleid vanaf september 2023 opgepakt. In 2024 niet meer in geïnvesteerd vanuit kwaliteitsgelden.
	Inzet medewerker studentjourney	€ 48.705	€-	Hoe kan je studie-uitval voorkomen door het in kaart brengen van de studentjourney in de verschillende fasen van de studie. Hier deed een medewerker van het faculteitsteam onderzoek naar in 2022. Hier zijn acties voor geformuleerd die in 2023 en 2024 zijn uitgevoerd door de opleidingen.
Studiesucces	Deelname aan onderzoeksprogramma VOED	€ 54.700	€ 74.406	Een aantal docenten is betrokken bij de onderzoeken van VOED.
	Ondersteuning van studieverenigingen	€ 10.940	€ 10.940	Huidige bijdrage is momenteel € 2.500 per studievereniging. Beleid en betalingen worden hogeschoolbreed gecoördineerd.

Thema's sectorakkoord	Doeleinden	Geïndexeerde aangepaste bestedings- voornemens	Realisatie	Verantwoording
Onderwijs- differentiatie	Opzetten studentenloket	€ 87.520	€ 95.620	Is besteed door HBR middels de inzet van docenten om een ondernemersloket op te zetten. Dit in samenwerking met PLNT. Studenten werken hier om MKB en start-ups juridisch advies te geven. Onder begeleiding van docenten. Er is ook samenwerking met minoren zoals CE StartupVille, studenten van het loket geven studenten aldaar advies. Samenwerking tussen opleidingen om studenten in de praktijk te leren.
	Uitvoeren honours- programma	€ 20.239	€ 35.230	Uitvoeren van honours-programma COM./HBR/HRM (Werkveld om studenten en docenten samen te laten werken aan real life vraagstukken. Hiermee stimuleren wij de samenwerking tussen opleiding en werkveld.
	Uitbreiding van niveau- differentiatie	€ 10.940	€ 12.000	Vanwege invoering van het taalbeleid hier minder voor begroot.
Passende en goede onderwijs- faciliteiten	Faciliteren Student Company's CE	€ 20.130	€ 5.670	Student company in opvolging van 2021 en 2022 voortgezet in 2023 en 2024.

Thema's sectorakkoord	Doeleinden	Geïndexeerde aangepaste bestedings- voornemens	Realisatie	Verantwoording
Verdere professionalisering van docenten	Implementatie van ICT-ondersteuning	€ 218.800	€ 260.751	Formatie ICT-O medewerkers uitgebreid naar 3,3 fte. Eerder was de verwachting dat deel van deze formatie vanaf 2023 weer naar beneden bijgesteld zou kunnen worden.
	Aanstelling van toetsexpert/ Uitbreiding team onderwijskundigen	€ 66.461	€ 98.000	Een toetsdeskundige heeft het Project Duurzaam Toetsen uitgevoerd bij alle opleidingen van de faculteit.
	Uitbreiding team onderwijskundigen	€ 99.729	€ 134.957	De onderwijskundigen hebben zich beziggehouden met docentprofessionalisering. Een deel is het adviseren en ondersteunen van docenten(team), een ander deel bestaan op het opzetten en uitvoeren van het professionaliseringsplan.
Totaal		€ 2.750.404	€ 2.915.254	

Faculteit Science and Technology

Kwaliteitsafspraken 2024

Thema's sectorakkoord	Doeleinden	Geïndexeerde aangepaste bestedings- voornemens	Realisatie	Verantwoording
Digitalisering				
Intensiever en kleinschalig onderwijs Passende en goede onderwijsfaciliteiten Verdere professionalisering van docenten	Ontwikkeling van Labster en Labstore	€ 103.644	€ 131.454	ICT-ondersteuning (200 uur/0,125 fte), digitaal labjournaal, Cirdan tutorstelsel voor digitale microscopie + professionalisering van docenten (800 uur).
	Inzetten virtual reality	€ 33.914	€ 31.000	Extra licentiekosten (digitaal labjournaal en Scifinder).
	Ontwikkeling van digitale toetsomgeving	€ 44.841	€ 48.222	Doorontwikkeling van de gecontroleerde omgeving t.b.v. vaardighedenonderwijs op ICT gebied. Integraal gebruik, 800 uur.

Thema's sectorakkoord	Doeleinden	Geïndexeerde aangepaste bestedings- voornemens	Realisatie	Verantwoording
	Ontwikkeling van kennisclips en video	€ 93.687	€ 37.580	Voor het vergroten van de mogelijkheid tot herhaling van kennisoverdracht en (lab)vaardigheden werden kennisclips, video's en e-learnings (in H5P en Xerte) ontwikkeld. Daarnaast is in de curriculumvernieuwings-trajecten van de verschillende opleidingen meer aandacht voor activerend blended onderwijs. 6 uur per docent (103,91 fte x 6 = 623,46 uur).
Intensivering onderwijs				
Intensiever en kleinschalig onderwijs Meer en betere begeleiding van studenten Onderwijs-differentiatie	Ontwikkeling van didactiek (in niet geroosterde tijd)	€ 186.677	€ 153.558	Didactische vernieuwingen; 16 uur per docent (103,91 fte x 16 = 1662 uur) + kosten Reflectacademie Informatica + kosten externe onderwijskundige Chemie + 581 uur inzet Centrum Teaching & Learning.
	Inzet van onderwijs-assistenten	€ 325.465	€ 170.000	In 2024 is niet meer geïnvesteerd in extra lab-ondersteuning, maar nog wel in de uitbreiding van de ondersteuning vanuit het SFB-team.
	Inzet van student-assistenten	€ 235.210	€ 252.000	Ter ondersteuning van het praktijkonderwijs en ten behoeve van peer-leren werden er actief student-assistenten ingezet. 5,6 fte studentassistenten x € 45.000).

Thema's sectorakkoord	Doeleinden	Geïndexeerde aangepaste bestedings- voornemens	Realisatie	Verantwoording
Personeelsbeleid				
Onderwijs- differentiatie Verdere profes- sionalisering van docenten	Team- ontwikkeling	€ 39.384	€ 41.235	Voor teamontwikkeling vond samenwerking plaats in de vorm van bijeenkomsten of overleggen. Deze droegen bij aan de kwaliteit en intensiteit van het onderwijs (3000,- gemiddeld x 6 teams, 2x per jaar + index 9,4%).
	Ontwikkeling van leeftijdsbewust beleid	€ 36.758	€ 38.486	Inzet coaching t.b.v. een gestructureerd beleid voor verschillende leeftijdsfases (104,70 x 336 uur + index 9,4%).
	Training van vaardigheden (blended learning)	€ 26.905	€ 28.933	Door toename van vormen van digitalisering, flexibilisering en blended onderwijs, is ingezet op meerdere trainingen voor docenten van de verschillende teams o.a. op het gebied van leeruitkomsten. 24 uur x 20.
	Betrokkenheid bij LCAB of HSD	€ 216.977	€ 233.333	Het 'aangehaakt' blijven van docenten bij onderzoek (doorbelasting kenniskring): 1/3 x 7 fte.
Intensivering begeleiding				
Meer en betere begeleiding van studenten Studiesucces	Implementatie van SLB-goalsetting	€ 46.495	€ 24.111	Er is dit jaar ingezet op het verder verbeteren van SLB binnen de opleidingen door faculteitsbreed af te stemmen en afspraken te maken. De groep docenten met onderwijskundige expertise binnen de faculteit heeft een gezamenlijk SLB-beleid opgesteld. Afstemming hiervan vooraf vond plaats met de SLB-coördinatoren in de opleiding en met de 2 docenten die op het gebied van toetsing van SLB-gerelateerde leeruitkomsten hun SKE doen. Training en implementatie voor SLB-docenten (400 uur).

Thema's sectorakkoord	Doeleinden	Geïndexeerde aangepaste bestedings- voornemens	Realisatie	Verantwoording
	Begeleiding van stage/afstuderen e.d.	€ 92.990	€ 196.444	Ter intensivering van de begeleiding van studenten aan het eind van de studie, m.n. door inzet van moderne communicatiemiddelen, werden 2 extra contactmomenten (digitaal) per stage of afstuderen gerealiseerd conform plan (4x 1 uur per student. 4x stagiaires/afstudeerders/jaar ± 400). Het LCAB heeft daarbij extra stagiaires begeleid. Voor deze begeleiding was 1 fte extra nodig.
	Inzet van SFB-peerbegeleiding, docent-specialisten	€ 84.457	€ 86.130	Inzet van 2 stagiaires bij team SFB + extra docenturen aan begeleiding en professionalisering (4x 240u). Inzet van studenten als ambassadeurs (0,1 fte per opleiding).
	Ondersteuning bij Engels in kader van internationalisering	€ 92.990	€ 105.400	Ontwikkeling van de Engelstalige master en bijbehorende premaster en minor.
Instroom- en uitstroombeleid				
Meer en betere begeleiding van studenten Studiesucces	Organisatie van studie-keuzecheck	€ 102.836	€ 52.291	Oriëntatie (digitale speurtocht) en ervaring (SKC-dag) vormen de onderdelen van de studiekeuzetest. Dit brengt interne en externe kosten met zich mee. (Inzet portefeuillehouder 0,2 fte x 90.000, Secretariële ondersteuning 0,5 fte x € 58.000, Cateringkosten € 2.000 + 4,7% index) De NOA-test is komen te vervallen, waardoor deze post lager uitvalt.
	Begeleiding van langstudeerders	€ 37.196	€ 40.000	Per opleiding is specifiek iemand (of meerdere personen) ingezet t.b.v. langstudeerders (4x 160 uur (0,1 fte)).

Thema's sectorakkoord	Doeleinden	Geïndexeerde aangepaste bestedings- voornemens	Realisatie	Verantwoording
Verbinding met werkveld en leven lang leren				
Intensiever en kleinschalig onderwijs Onderwijs- differentiatie	Human Capital Agenda Leiden Bio Science Park	€ 155.895	€ 160.000	Voor de uitvoering van de LBSP-/HCA-agenda werd 1 fte ingezet (€ 100.000/ meerdere personen) en 0,5 fte voor de coördinatie/ relatie LBSP.
	Preferred partner voor scholing na diplomering	€ 100.101	€ 80.000	De faculteit wil voor alumni een herkenbare plek zijn voor stimulerende en innovatieve kennis en contacten met vakgenoten. T.b.v. een preferred partnerschap voor scholing na diplomering werd conform plan een coördinator LLO ingezet en specialist per opleiding (specialisten per opleiding, 0,2 fte (x 4)).
	Borging van doorlopende leerlijnen mbo-hbo	€ 22.543	€ 24.111	Voor de borging van niveau-lijnen en doorlopende lijnen werd 400 uur ingezet, verspreid over meerdere medewerkers. O.a. koppeling aan kwaliteitsafspraken MBO.
Intensivering van onderwijsmiddelen				
Passende en goede onderwijs- faciliteiten	Realisatie van gecontroleerde onderwijs- omgevingen en toetsomgevingen			Voor meer individualisering van praktijkonderwijs en intensivering van het ICT-onderwijs werd geïnvesteerd in de outillering van IoT-lab, Foodlab, onderzoeksgroep en educatieve labs; € 58.000 afschrijving nieuwe investering lab-ruimtes. € 145.000 huur IoT-lab (uitbreiding ruimtes en verhoging prijs).
	Toename van activabegroting - laboratorium- faciliteiten	€ 217.706	€ 58.000	Voor meer individualisering van praktijkonderwijs en intensivering van het ICT-onderwijs werd geïnvesteerd in de outillering van IoT-lab, Foodlab, onderzoeksgroep en educatieve labs; € 58.000 afschrijving nieuwe investering lab-ruimtes. De huur van het IoT-lab is vanaf 2024 niet meer vanuit de faculteit bekostigd.

Thema's sectorakkoord	Doeleinden	Geïndexeerde aangepaste bestedings- voornemens	Realisatie	Verantwoording
Toetsing om te leren				
Intensiever en kleinschalig onderwijs Studiesucces	<i>Formatieve toetsing</i>			
	Toetsvorm- onafhankelijke toetsing	€ 225.430	€ 24.111	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 (400 uur). Dit zijn veel minder uren dan voor 2024 was begroot, omdat er ook veel docentcapaciteit voor andere aspecten van de curriculumvernieuwing nodig was.
	<i>Toetsing on demand</i>			
Intensiever en kleinschalig onderwijs Onderwijs- differentiatie	Organisatie van verdiepende honours	€ 4.509		Deze post is komen te vervallen.
Studiesucces	Ondersteuning van studie- verenigingen	€ 8.205	€ 5.744	De faculteit geeft onder- steuning aan de studie- verenigingen Nucleus, Syntax en Exon. Zij zijn onmisbaar als het gaat om gemeenschapsvorming, € 2.500 per studievereniging x 3 (iets minder besteed).

Thema's sectorakkoord	Doeleinden	Geïndexeerde aangepaste bestedings- voornemens	Realisatie	Verantwoording
Metingen van interventies (studiesucces)				
Studiesucces Onderwijs- differentiatie Verdere profes- sionalisering van docenten	Inzet van data-analytics (digitale aanwezigheid)	€ 55.794	€ 60.000	Om het studiesucces te kunnen beïnvloeden is er geïnvesteerd in de inzet van een kwaliteitscoördinator en docent Applied Science voor het analyseren van faculteitspecifieke data t.b.v. van duiding van interventies op studiesucces. Bij elkaar 0,6 fte t.b.v. data-analytics.
	Deelname aan onderzoeks- programma VOED	€ 49.230	€ 18.800	Docenten zijn ingezet voor VOED, het hogeschoolbrede programma dat ingesteld is om onderzoek te doen naar de effectiviteit van interventies. Vrijgemaakt per faculteit; ± 0,2 fte.
Totaal		€ 2.639.840	€ 2.100.942	

Faculteit Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie

Kwaliteitsafspraken 2024

Thema's sectorakkoord	Doeleinden	Geïndexeerde aangepaste bestedings voornemens	Realisatie	Verantwoording
Digitalisering				
Intensiever en kleinschalig onderwijs	Ontwikkeling van kennisclips en video	€ 120.012	€ 108.176	Concrete visie en definitie van blended learning is nog niet volledig af en wordt nog gevormd.
	Inrichting SharePoint, Gradework en stageapplicatie	€ 71.000	€ 71.000	Aanpassingen doorgevoerd in SharePoint met het oog op kennisdeling. Reguliere ICT-systemen onderhouden en tegelijk voorbereiding treffen voor Brightspace. Nieuwe stage-applicatie On Stage implementeren, in 2024 weer aanpassen i.v.m. curriculumbijstellingen. Ook is gewerkt aan invoering nieuwe roosterapplicatie, Time Tell is geïmplementeerd.
	Digitale leer- omgeving doorontwikkelen	€ 98.460	€ 98.460	Binnen ADIOS is er door docenten van SW en TP gewerkt en ICT-O, onderwijskundige en CuCo's.

Thema's sectorakkoord	Doeleinden	Geïndexeerde aangepaste bestedings voornemens	Realisatie	Verantwoording
Intensivering onderwijs				
Meer en betere begeleiding van studenten	Studieloopbaan- begeleiding en leren reflecteren	€ 98.460	€ 98.460	Slb, reflectie en ethiek zijn in werkgroep verder doorontwikkeld n.a.v. audit. Bij TP is ook slb-lijn opnieuw bekeken en doorontwikkeld (in curriculumaanpassing).
	Intervisie en supervisie	€ 120.340	€ 120.340	Onderwijsintensieve werkvormen t.b.v. ontwik- keling beroepsidentiteit inclusief zelf zorg en professionalisering zijn voortgezet met brede personele inzet.
	Marktverkenning AD/ master	€ 96.184	€ 96.184	Gedurende het jaar heeft hier een medewerker en commissie aan gewerkt t.b.v. marktverkenning AD.
	Implementatie van leergemeen- schappen in profielfase	€ 87.520	€ 88.940	Naar aanleiding van de audit bij Sociaal Werk is besloten om een "expert" leerge- meenschappen te benoemen die inzichtelijk maakt welke er allemaal zijn en welke het meest passend zijn. Dit vergt afstemming met profielleiders, werkveld en studenten, onderzoeksgroep.
	Ontwikkeling van praktijkleerlijn	€ 92.990	€ 92.990	Stimuleren en doorontwik- kelen (snuffel)stages in jaar 1 en 2 als onderdeel van professionele werkplaats, ook in relatie tot het kenniscentrum. Hierbij hebben CuCo's van SW samen met KC gewerkt aan de verbinding tussen onderwijs en onderzoek.
Differentiatie in begeleiding				
Studiesucces Onderwijs- differentiatie	Begeleiding van langstudeerders	€ 25.993	€ 25.993	Per opleiding zijn, zoals gepland, extra uren ingezet voor aandacht voor en begeleiding van lang- studeerders. Dit was voor 0,7 fte.
	Begeleiding van studievertragers	€ 51.000	€ 51.000	Studiebegeleiding studie- vertragers is conform plan voortgezet.
	Onderwijsdiffe- rentiatie voor Nederlands	€ 38.290	€ 41.648	Positie Nederlands binnen curriculum is aangescherpt uit kwaliteitsoogpunt. Bij TP is dit gedaan, bij SW wordt dit verkend.

Thema's sectorakkoord	Doeleinden	Geïndexeerde aangepaste bestedings voornemens	Realisatie	Verantwoording
	Flexibilisering onderwijs- programma's	€ 146.268	€ 148.921	Verkennen en ontwikkelen flexibele onderwijs- programma's middels faculteitsmiddagen. Hiervoor is een kwartier- maker LLO aangesteld en een werkgroep opgezet. Flexibilisering wordt faculteitsbreed verkend.
	Up-to-date curriculum/ verbinding met werkveld en leven lang leren	€ 100.000	€ 96.473	Curriculumvernieuwing bij de opleidingen is voorbereid, en is in uitvoering.
Onderwijs- differentiatie	Implementatie toetsanalyse en toetsreductie	€ 87.520	€ 87.520	Het implementatieplan toetsreductie wordt breder geïmplementeerd dan oorspronkelijk was gepland. Ook is er meer aandacht geweest voor een door- lopende onderzoekslijn.
	Implementatie van toetsanalyse en formatieve toetsing in profielonderwijs	€ 32.820	€ 32.820	Implementatieplan toets- analyse is wegens succes breder toegepast.
	Borging van profiel Jeugd in Onderwijs/IPO	€ 24.834	€-	Het idee was om meer aandacht te besteden aan profileren en tekort- beroepen, maar dat is in 2024 niet uitgevoerd.
	Borging van profiel Zorg GGZ/ HBO-V/IPO	€-	€-	
	Internationalise- ring (at home)	€ 8.205	€-	
	Personeelsbeleid			
Verdere profes- sionalisering van docenten	Professionalise- ring van docenten	€ 227.464	€ 227.464	Nieuwe professionalise- ringsprogramma's zijn opgesteld en uitgevoerd. Een tweetal docenten hebben hierin het voortouw genomen voor 0,8 fte. Daarnaast zijn er ook diverse dagen geweest waar docenten uren voor ingezet hebben.
	Deelname aan onderzoeks- programma VOED het Onderwijs	€ 38.290	€ 3.816	Inzet is lager geweest wegens uitdiensttreding/ ziekte.
Totaal		€ 1.565.651	€ 1.490.205	

II Jaarrekening 2024



Balans per 31 december 2024

(Bedragen x € 1.000)

(Na voorstel resultaatbestemming)

		31-12-2024	31-12-2023
1	Activa		
	Vaste Activa		
1.2	Materiële vaste activa	77.095	78.743
1.3	Financiële vaste activa	380	380
	Totaal vaste activa	77.475	79.123
	Vlottende activa		
1.5	Vorderingen	4.074	4.164
1.7	Liquide middelen	47.244	41.740
	Totaal vlottende activa	51.318	45.904
	Totaal Activa	128.793	125.027
2	Passiva		
2.1	Eigen vermogen	73.875	71.700
2.2	Voorzieningen	7.781	7.586
2.3	Langlopende schulden	12.500	13.000
2.4	Kortlopende schulden	34.637	32.741
	Totaal Passiva	128.793	125.027

Staat van baten en lasten over 2024

(Bedragen x € 1.000)

	2024	Begroting 2024	2023
3 Baten			
3.1 Rijksbijdragen OCW	111.634	111.384	113.364
3.2 Ov. overheidsbijdragen en -subsidies	1.497	2.233	1.573
3.3 College-, cursus-, les-, examengelden	25.122	23.786	23.235
3.4 Baten werk in opdracht van derden	9.135	6.036	7.988
3.5 Overige baten	3.225	2.861	3.014
Totaal baten	150.613	146.300	149.174
4 Lasten			
4.1 Personeelslasten	121.797	122.370	117.057
4.2 Afschrijvingen	5.872	5.890	5.867
4.3 Huisvestingslasten	6.033	7.382	7.351
4.4 Overige lasten	15.636	13.993	16.750
Totaal lasten	149.338	149.635	147.025
Saldo baten en lasten	1.275	-3.335	2.149
5 Financiële baten en lasten	900	-165	-661
Netto resultaat	2.175	-3.500	1.488
Rechtstreekse mutaties in het eigen vermogen	-	-	-
Totaal Resultaat	2.175	-3.500	1.488

Kasstroomoverzicht over het jaar 2024

	2024	2023
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo Baten en Lasten	1.275	2.149
<i>Aanpassingen voor:</i>		
· Afschrijvingen en waardeveranderingen	5.872	5.867
· Boekresultaat op desinvesteringen	-	3
· Mutaties voorzieningen	-151	2.781
<i>Veranderingen in vlottende middelen</i>		
· Mutatie vorderingen	116	-1.166
· Mutatie kortlopende schulden (exclusief schulden aan kredietinstellingen en nog te betalen rente)	1.456	-10
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	8.568	9.624
Ontvangen interest	1.425	1.316
Betaalde interest	-164	-2.222
	1.261	-906
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	9.829	8.718
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings in materiele vaste activa	-3.825	-6.974
Desinvesteringen in materiele vaste activa	-	-
Overige investeringen in financiële vaste activa	-	-
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-3.825	-6.974
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Nieuw opgenomen leningen	-	-
Aflossing leningen	-500	-13.420
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-500	-13.420
Mutatie geldmiddelen	5.504	-11.676
Stand geldmiddelen per 1 januari	41.740	53.416
Stand geldmiddelen per 31 december	47.244	41.740

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 2024, dat is geëindigd op 31 december 2024.

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 jaarrekeningposten vereisen naar de mening van het management schattingen en veronderstellingen:

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

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.

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. Bij financiële activa gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs wordt de omvang van het verlies bepaald als het verschil tussen de boekwaarde van het actief en de best mogelijke schatting van de toekomstige kasstromen contant gemaakt tegen de effectieve rentevoet van het financieel actief zoals die bepaald is bij de eerste verwerking van het instrument. 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 waardevermindering-verlies, 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. 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 gebruiksapparatuur 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 staat van baten en lasten 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 waardeverminderingverlies 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 kasstroom genererende 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 kasstroom genererende 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 staat van baten en lasten 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 staat van baten en lasten 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 beperkte 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 tijdswaarde materieel is.

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

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 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 middenloot 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 pensioenfondsen gewijzigd. Door deze wijziging mag een pensioenfonds tijdelijk de pensioenen verhogen als de beleidsdekkingsgraad 105% of hoger is. De tijdelijke regeling is gestopt met

ingang van 1 januari 2024. Hogeschool Leiden 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 2024 111,9% (31 december 2023: 110,5%).

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. Ontslagvergoedingen 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 pensioenregelingen. Andere ontslagvergoedingen worden gewaardeerd op basis van de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen.

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) aangaande 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 vennootschapsbelasting.

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.

Materiële vaste activa

(Bedragen x € 1.000)

1.1.2	Materiële vaste activa, toelichting 31-12-2015 Bedragen: x € 1.000	Gebouwen en terreinen	Inventaris en apparatuur	Activa in uitvoering	Totaal materiële vaste activa
Stand per 1-1-2024					
	Verkrijgingsprijs	104.885	27.215	2.051	134.151
	Cumulatieve afschrijvingen	34.884	20.524	-	55.408
	Materiële vaste activa	70.001	6.691	2.051	78.743
Verloop gedurende 2024					
	Investeringen	-	-	4.224	4.224
	Desinvesteringen	-	-6.320	-	-6.320
	Ingebruikname materiële vaste activa uitvoering	2.622	2.128	-4.750	-
	Afschrijvingen	-3.252	-2.620	-	-5.872
	Afschrijving op desinvesteringen	-	6.320	-	6.320
	Mutatie gedurende 2024	-630	-492	-526	-1.648
Stand per 31-12-2024					
	Verkrijgingsprijs	107.507	23.023	1.525	132.055
	Cumulatieve afschrijvingen	38.136	16.824	-	54.960
	Materiële vaste activa	69.371	6.199	1.525	77.095

De boekwaarde van de materiële vaste activa is in 2024 gedaald met € 1,6mln tot € 77,1mln (2023: € 78,7mln).

De totale investeringen in materiële vaste activa in 2024 bedroegen € 4,2mln. De investeringen bestaan uit (renovatie)werkzaamheden binnen het gebouw, de aanschaf en vervanging van ICT-apparatuur, leermiddelen en inventaris. Van de activa in uitvoering is € 4,7mln in gebruik genomen, waarvan € 2,6mln bij gebouwen en terreinen en € 2,1mln bij inventaris en apparatuur. De ingebruikname bij gebouwen en terreinen betreffen grotendeels de werkzaamheden voor de terreinvoorziening. De ingebruikname bij inventaris en apparatuur betreffen met name de aanschaf van ICT-apparatuur en vervanging van inventaris. In 2024 is € 6,3mln geded- investeerd aan inventaris en apparatuur, dit betreft feitelijk het terugnemen (wegboeken) van de aanschafwaarde en cumulatieve afschrijvingen van volledig afgeschreven activa, die niet meer aanwezig is. 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.

De WOZ-waarde van de gebouwen en terreinen die in eigendom zijn, bedraagt € 61,6mln (peildatum 1 januari 2023) en is met € 2,4mln gestegen ten opzichte van de WOZ-waarde van 2023 (peildatum 1 januari 2022). Uit de meest recente taxatie van het vastgoed (uit 2023) blijkt een getaxeerde waarde van meer dan € 130mln, waardoor de lagere WOZ-waarde geen indicatie geeft voor een bijzondere waardevermindering.

Financiële vaste activa

(Bedragen x € 1.000)

1.3	Financiële vaste activa	Boekwaarde 1-1-2024	Investerin- gen en verstrekte leningen	Desinves- teringen en afgeloste leningen	Resultaat deel- nemingen	Boekwaarde 31-12-2024
1.3.7	Overige vorderingen	380	-	-	-	380
	Financiële vaste activa	380	-	-	-	380

Hogeschool Leiden heeft ultimo 2024 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	31-12-2024	31-12-2023
1.2.2.1	Debiteuren	549	401
1.2.2.7.	Studenten/cursisten	927	980
1.2.2.10.	Overige vorderingen	644	1.146
1.2.2.12.	Vooruitbetaalde kosten	2.141	1.954
1.5.9	Af: Voorziening wegens oninbaarheid	-187	-316
	Totaal vorderingen en overlopende activa	4.074	4.164

Vorderingen en overlopende activa

Het saldo van de vorderingen is in 2024 licht gedaald naar € 4,1mln. Enerzijds is er een daling van de overige vorderingen van € 0,5mln door een daling van de uitkeringen UWV. Daarnaast zijn de vooruitbetaalde kosten gestegen met € 0,2mln. Er zijn geen vorderingen met een looptijd van langer dan één jaar.

De voorziening wegens oninbaarheid van de vorderingen is afgenomen t.o.v. vorig jaar. 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	2024	2023
Stand per 1-1	316	285
Af: afboeking oninbare debiteuren	-34	-27
Bij: dotatie	-	58
Af: vrijval	-95	-
Totaal voorziening wegens oninbaarheid	187	316

Liquide middelen

(Bedragen x € 1.000)

1.7	Liquide middelen	31-12-2024	31-12-2023
1.7.2	Tegoeden op bank- en girorekening	8.264	6.947
1.7.3	Rekening courant Schatkistbankieren	38.980	34.793
	Totaal liquide middelen	47.244	41.740

De liquide middelen zijn in 2024 met € 5,5mln toegenomen, waarmee het eindsaldo ultimo 2024 € 47,2mln bedraagt. De toename komt door een daling van de betaalde interest van € 2,0mln en een daling van de investeringen in materiele vaste activa met € 3,1mln.

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 1-1-2024	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2024
2.1.1.1.	Algemene reserve	69.329	1.874	-288	70.915
2.1.1.3.	Bestemmingsreserve (privaat)	2.371	301	288	2.960
	Totaal eigen vermogen	71.700	2.175	-	73.875

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
2.1.1.3.	Bestemmingsreserve (privaat)	1.995	376	-	2.371
	Totaal eigen vermogen	70.212	1.488	-	71.700

Het eigen vermogen stijgt ten opzichte van verslagjaar 2023 met € 2,2mln als gevolg van het positieve resultaat over 2024 en is als volgt verwerkt in het eigen vermogen (x 1.000):

- Algemene reserve: € 1.874
- Bestemmingsreserve (privaat): € 301

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

Er is een overige mutatie van de bestemmingsreserve naar de algemene reserve. De Master Digital Forensics werd oorspronkelijk verantwoord binnen de 3e geldstroom (contractactiviteiten). Doordat de Master met terugwerkende kracht vanaf 2022 een bekostigde opleiding is geworden, heeft er een verschuiving plaatsgevonden van de gemaakte kosten van de Master van 3e naar 1e geldstroom.

Voorzieningen

(Bedragen x € 1.000)

2.2	Voor- zieningen	Stand per 1-1-2024	Dotaties	Ottrek- kingen	Vrijval	Rente- mutatie	Stand per 31-12- 2024	Kort- lopend deel < 1 jaar	Lang- lopend deel 1-5 jaar	Lang- lopend deel > 5 jaar
2.2.1.4.	Jubilea	684	261	95	-	76	926	74	183	669
2.2.1.5	WW en BWW	1.120	1.093	970	-	27	.270	790	480	-
2.2.1.6.	Langdurig zieken	1.188	3.185	1.451	1.411	-	1.511	1.101	410	-
2.2.1.7	Werktijd- verkorting	2.933	756	542	-	173	3.320	555	1.049	1.716
2.2.1.	Personeels- voorzienin- gen	5.925	5.295	3.058	1.411	276	7.027	2.520	2.122	2.385
2.2.2	Verlies- latende contracten	1.661	1	978	-	70	754	754	-	-
	Totaal voor- zieningen	7.586	5.296	4.036	1.411	346	7.781	3.274	2.122	2.385

De voorzieningen zijn toegenomen met € 0,2mln naar € 7,8mln. De personeelsvoorzieningen zijn gestegen, vooral door de rentemutaties en de dotaties aan de voorziening langdurig zieken en werktijdverkorting. Daarentegen is de voorziening verlieslatende contracten afgenomen als gevolg van de onttrekking van de voorziening als gevolg van de leegstand van de huurlocatie Le Carrefour.

Jubilea

Deze voorziening is gevormd ter dekking van de kosten van gratificaties vanwege toekomstige jubileums. De cao bepaalt dat de werkgever de werknemer bij het bereiken van een 25-jarig, 40-jarig en 50-jarig jubileum 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.

Wachtgelden

De voorziening wachtgelden betreft een voorziening voor toekomstige wachtgelduitkeringen. 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 hun loonkosten tot uiterlijk twee jaar na de eerste ziektemelding. Het uitgangspunt betreft werknemers die meer dan 50% arbeidsongeschikt zijn en waarvan de verwachting op balansdatum bestaat dat deze werknemers niet geheel of gedeeltelijk zullen terugkeren in het arbeidsproces. De voorziening is opgenomen tegen nominale waarde. Van 13 medewerkers die opgenomen waren in de voorziening per 31-12-2023 is de einddatum van de periode langdurig ziek in 2024 bereikt en 1 medewerker is in 2024 uit dienst gegaan. In 2024 zijn er 23 medewerkers gedurende het jaar ingestroomd.

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 werktijdsvermindering senioren voldoen, maar nog niet hebben aangegeven van de regeling werktijdsvermindering 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 31-12-2024 tot het moment waarop zij de leeftijd van 67 bereiken, ofwel het maximale recht van vijf jaar is verbruikt, vermenigvuldigd met een kans percentage dat zij na 31 december 2024 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 wachtgelden en werktijdvermindering senioren. De impact van de contante waarde waardering voor deze drie voorzieningen in 2024 is ongeveer € 0,3mln. 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 2,73%.

Verlieslatende contracten

In verband met de leegstand van het huurpand van Achmea (Le Carrefour) waarvoor het huurcontract doorloopt tot en met november 2025 is er een voorziening per 31-12-2023 gevormd voor alle 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 nominale waarde.

Langlopende schulden

(Bedragen x € 1.000)

2.3.	Langlopende schulden	Langlopende deel hypotheek Schatkist-bankieren	Kortlopend deel hypotheek Schatkist-bankieren	Totale schuld hypotheek Schatkist-bankieren
	Stand per 1-1-2024	13.000	500	13.500
	Aflossingen in 2024	-	-500	-500
	Overboeking van langlopend naar kortlopend	-500	500	
	Stand per 31-12-2024 Totale schuld	12.500	500	13.000
	Bedrag looptijd tot 1 jaar	-	500	
	Bedrag looptijd vanaf 1 tot en met 5 jaar	2.000	-	
	Bedrag looptijd meer dan 5 jaar	10.500	-	

Langlopende schulden

In 2018 is de hogeschool een vastrentende lening aangegaan van € 15.000.000 bij de Staat der Nederlanden tegen 1,24% rente per jaar en wordt lineair afgelost. 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 € 40,7mln op de in eigendom zijnde pand aan de Zernikedreef te Leiden.

Kortlopende schulden*(Bedragen x € 1.000)*

2.4	Kortlopende schulden		31-12-2024	31-12-2023
2.4.3	Kredietinstellingen		500	500
2.4.8.	Crediteuren		2.459	2.570
	Loonbelasting en premies sociale verz.	5.532	5.489	
	Omzetbelasting	288	365	
2.4.9.	Belasting en premies sociale verz.		5.820	5.854
2.4.10.	Schulden ter zake van pensioenen		2	2
2.4.12.	Overige kortlopende schulden		4.008	3.331
2.4.13.	Vooruit ontv. college-, cursus-, les- examengelden		13.890	12.060
2.4.14.	Vooruit ontvangen subsidies OCW/EZ		940	1.044
2.4.16.	Vooruit ontvangen bedragen		2180	2.459
2.4.17.	Vakantiegeld en vakantiedagen		4.797	4.921
2.4.18.	Te betalen interest		41	-
	Totaal kortlopende schulden		34.637	32.741

Het saldo van de kortlopende schulden is in 2024 gestegen met € 1,9mln tot € 34,6mln (2023: € 32,7mln). Dit wordt grotendeels veroorzaakt door een stijging van vooruit ontvangen college-, cursus-, les- en examengelden. Dit is het gevolg van de beëindiging van de halvering collegegelden voor 1e en 2e jaars studenten Pabo per studiejaar 2024-2025.

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 subsidies zonder verrekening clausule

Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing Datum	De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond
Tegemoetkoming kosten opleidingsscholen	OS-2016-C-007	29-11-2016	ja
Tegemoetkoming kosten opleidingsscholen	OWR230017	30-1-2024	ja
Tegemoetkoming kosten opleidingsscholen 2019 (Ieder1 leert anders)	OS-2022-C-009	30-11-2022	onderhanden
Opleidingsschool	OWR230015	30-1-2024	onderhanden
Lerarenbeurs 2023-2024	1177475	20-6-2023	ja
Lerarenbeurs 2023-2024	1278523	20-10-2023	ja
Lerarenbeurs 2024-2025	1414875	21-8-2024	onderhanden
Lerarenbeurs 2024-2025	1445306	21-11-2024	onderhanden
Virtuele internationale samenwerkingsprojecten	VIS239086	6-12-2023	ja
Virtuele internationale samenwerkingsprojecten	VIS249175	3-12-2024	onderhanden
Virtuele internationale samenwerkingsprojecten	VIS249174	3-12-2024	onderhanden
Virtuele internationale samenwerkingsprojecten	VIS249173	3-12-2024	onderhanden
Virtuele internationale samenwerkingsprojecten	VIS249172	3-12-2024	onderhanden
Impuls Open Leermateriaal 2023	IOL230035	13-2-2024	onderhanden

**Model G-G2B verantwoording subsidies met verrekening
clausule doorlopend na 31 december 2024**

Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing Datum	Bedrag van toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Totale subs. kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidiale kosten in verslagjaar	Saldo per 31 december verslagjaar
LLO-professionalisering opleiders (bouwsteen 3)	LLOP-G240014	28-8-2024	1.385.710,60	-	-	-	613.671,82	54.496,77	559.175,05
Totaal			1.385.710,60	-	-	-	613.671,82	54.496,77	559.175,05

De overige modellen zijn niet van toepassing.

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 beëindigd. 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 € 3,9mln (2022: € 4,9mln). De looptijd van deze financiële verplichtingen is: tot en met één jaar € 1,6mln en langer dan één jaar maar korter dan vijf jaar: € 2,3mln. Er is geen financiële verplichting langer dan vijf jaren.

Wachtgeld

Met ingang van 1 januari 2007 is een wijziging in de betaling wachtgeldverplichtingen doorgevoerd. Dit betekent dat alle hogescholen gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor wachtgeldverplichtingen van voor 1996. Door het ontbreken van het inzicht in het totaal-effect worden deze kosten niet voorzien. Voor verplichtingen van na 1996 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 € 6,4mln. Onder dit rekening-courantkrediet is ultimo 2024 geen financiering opgenomen. Op een onder het Schatkistbankieren verstrekte lening rust een hypothecaire zekerheid van € 40,7mln.

Investeringsverplichtingen

Voor de herinrichting van de entree van de Zernikedreef zijn per ultimo boekjaar verplichtingen aangegaan voor een totaalbedrag van € 65.000.

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.

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 2024 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 2025 en 2026 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-courantkrediet-faciliteit van € 6,4mln.

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 € 12,5mln.

Toelichting op de staat van baten en lasten

Rijksbijdragen

(Bedragen x € 1.000)

3.1	Rijksbijdragen OC&W	2024	Begroot 2024	2023
3.1.1	Rijksbijdragen OCW			
	Normatieve rijksbijdragen	110.299		108.314
	Niet-normatieve rijksbijdragen	471		4.136
		110.770		112.450
	Geoormerkte Subsidies OCW/EZ	55		-
	Niet-geoormerkte Subsidies OCW/EZ	809		914
3.1.2	Overige subsidies OCW/EL&I	864		914
	Totaal rijksbijdragen	111.634	111.384	113.364

De totale rijksbijdragen zijn voor 2024 € 111,7mln en daarmee € 0,3mln hoger dan begroot. Dit komt door de vrijval (als gevolg van besteding 2024) van de nog niet bestede NPO-middelen vanuit voorgaande jaren.

De lagere rijksbijdrage ten opzichte van 2023 ad € 1,7mln worden, naast de loon- en prijscompensatie veroorzaakt door het wegvallen van de NPO-middelen.

Overige overheidsbijdragen en -subsidies

(Bedragen x € 1.000)

3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	2024	Begroot 2024	2023
3.2.2	Overige overheidsbijdragen	1.497		1.573
	Totaal overheidsbijdragen en -subsidies	1.497	2.233	1.573

Onder de 'Overige overheidsbijdragen en -subsidies' wordt de bijdrage van mboRijnland voor de opleiding Middelbaar Laboratorium Onderwijs weergegeven. Het laboratoriumonderwijs van het mboRijnland wordt in samenwerking met de faculteit Science and Technology uitgevoerd in het gebouw van de hogeschool. Hogeschool Leiden ontvangt hiervoor een

deel van de rijksbijdrage van het mbo. De bijdrage is in 2024 lager dan 2023 door de lagere studentenaantallen. De begroting 2024 was gebaseerd op voorzetting van de toenmalige afspraken incl. de CPI-index. In de nieuwe overeenkomst zijn andere prijsafspraken gemaakt.

College-, cursus-, les- en examengelden

(Bedragen x € 1.000)

3.3	College-, cursus-, les- en examengelden	2024	Begroot 2024	2023
3.3.3	Collegegelden	25.122		23.235
	Totaal college-, cursus-, les- en examengelden	25.122	23.786	23.235

De realisatie baten collegegelden is € 1,3mln hoger dan begroot door een hoger aantal inschrijvingen dan begroot. De hogere realisatie collegegelden in 2024 t.o.v. 2023 is het gevolg van de beëindiging van de halvering collegegelden per studiejaar 2022-2023.

Baten werk in opdracht van derden

(Bedragen x € 1.000)

3.4	Baten werk in opdracht van derden	2024	Begroot 2024	2023
3.4.1	Contractonderwijs	3.310		3.148
3.4.2	Contractonderzoek	4.520		3.733
3.4.3	Overige baten werk in opdracht van derden	1.305		1.107
	Totaal baten werk in opdracht van derden	9.135	6.036	7.988

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 € 3,0mln dan begroot. Dit wordt grotendeels veroorzaakt door de hogere realisatie op onderwijsactiviteiten t.b.v. derden en hogere toekenning van subsidies dan begroot.

De baten uit contractonderzoek zijn ten opzichte van 2023 ligt toegenomen door een groei van subsidieopdrachten bij alle faculteiten.

Uitsplitsing contractonderzoek

(Bedragen x € 1.000)

3.4.2	Contractonderzoek	2024	2023
	Baten uit contractonderzoek voor internationale organisaties	543	493
	Nationale overheden	1493	1.021
	NWO	2.111	1.719
	Overige non-profit organisaties	386	458
	Bedrijven	-13	42
	Totaal baten werk in opdracht van derden	4.520	3.733

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	2024	Begroot 2024	2023
3.5.1	Verhuur	53		47
3.5.2	Detachering personeel	1.028		1.091
3.5.3	Schenkeningen	20		-
3.5.4	Sponsoring	3		-
3.5.7	Studentenbijdragen	286		306
3.5.8.	(Onderwijs)materialen	72		70
3.5.10.	Overige	1.763		1.500
Totaal overige baten		3.225	2.861	3.014

De hogere realisatie overige baten betreft de incidentele pro rata teruggave btw ad € 0,3mln op de nieuwbouw.

Personeelslasten

(Bedragen x € 1.000)

4.1	Personeelslasten	2024	Begroting 2024	2023
	Lonen en salarissen	83.991		79.976
	Sociale lasten	12.030		11.240
	Pensioenlasten	12.011		11.255
4.1.1	Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten		108.032	102.471
	Dotaties personele voorzieningen	826		1.239
	Lasten personeel niet in loondienst	6.398		6.847
	Overige personele lasten	7.648		7.646
4.1.2	Overige personele lasten		14.872	15.732
4.1.3	Af: uitkeringen		-1.107	-1.146
Totaal personeelslasten		121.797	122.370	117.057

De personeelskosten zijn € 0,6mln lager dan begroot. Aan de ene kant heeft een lagere gemiddelde formatie dan begroot, ten dele gecompenseerd door meer inhuur, een kostenverlagend effect gehad van € 2,3mln. Enerzijds hadden enkele eenheden, bij het invullen

van vacatures, last van een krappe arbeidsmarkt en anderzijds is voorzichtig omgegaan met invulling van vacatures met het oog op de neerwaartse ontwikkeling van de profielprijs in de rijksbekostiging en toekomstige bezuinigingen. Paritair aan het in de begroting verwerken een te verwachten loon-prijscompensatie van de Rijksbijdrage, is in de personele lasten ten dele rekening gehouden met het cao-effect. Daarnaast is een kostenverhogend effect de conform afspraak nieuwe cao doorstroom docenten van schaal 10 naar schaal 11. Hierdoor zijn de gemiddelde loonkosten hoger dan begroot. Andere materiele effecten zijn de dotatie van de personele voorzieningen met een kostenverhogend effect van € 1,1mln, maar daarnaast ook lagere kosten door UWV uitkeringen ad € 0,7mln.

De instelling had over 2024 1.114 fte in loondienst (2023: 1.144 fte). Er zijn geen medewerkers werkzaam in het buitenland.

Formatie (gemiddelde per jaar)	
Onderwijzend personeel (OP)	691,6
Onderwijs ondersteunend personeel (OOP)	373,8
Bestuur/ Management	49,1
Totale formatie	1.114,30

Afschrijvingen

(Bedragen x € 1.000)

4.2	Afschrijvingen	2024	Begroot 2024	2023
4.2.2	Materiële vaste activa	5.872		5.867
	Totaal afschrijvingen	5.872	5.890	5.867

In 2024 zijn de afschrijvingskosten nagenoeg gelijk aan de afschrijvingskosten van 2023 en de begroting 2024.

Huisvestingslasten

(Bedragen x € 1.000)

4.3	Huisvestingslasten	2024	Begroot 2024	2023
4.3.1	Huur	1.679		2.789
4.3.2	Verzekering	157		208
4.3.3	Onderhoud	949		1.053
4.3.4.	Energie en water	1.033		1.254
4.3.5	Schoonmaakkosten	1.307		1.154
4.3.6	Heffingen	793		738
4.3.8	Overige huisvestingslasten	115		155
	Totaal huisvestingslasten	6.033	7.382	7.351

De huisvestingslasten zijn met € 1,3mln lager dan begroot over 2024. De lagere huisvestingslasten zijn het gevolg van lagere energieprijzen dan de gecalculeerde energieprijzen die opgenomen zijn in de begroting. De realisatie van kosten is hierdoor € 582k lager, de eveneens lagere prijsstijgingen van huur- en servicelasten heeft een resultaat effect van € 366k. Daarnaast zijn de beveiligingskosten voor de Vondellaan € 123k. lager dan begroot door beëindiging van betreffende overeenkomst in januari 2024. De overige posten binnen de huisvestingslasten geven per saldo eveneens een onderschrijding.

De lagere huisvestingslasten t.o.v. 2023 worden met name veroorzaakt door het wegvallen van de huur en servicekosten Le Carrefour ad € 0,9mln.

Overige lasten

(Bedragen x € 1.000)

4.4	Overige lasten		2024	Begroting 2024	2023
4.4.1	Administratie en beheerslasten		3.724		3.747
4.4.2	Inventaris en apparatuur		5.107		4.587
4.4.3	Leer- en hulpmiddelen		3.698		3.429
	Dotatie voorziening dubieuze debiteuren	-95		58	
	Dotatie voorziening verlieslatende contracten	1		1.730	
4.4.4	Dotatie overige voorzieningen		-94		1.788
4.4.4	Overige lasten		3.201		3.199
Totaal overige lasten			15.636	13.993	16.750

De overige lasten zijn € 1,1mln lager t.o.v. 2023. Dit is vooral het gevolg van een in 2023 gevormde voorziening inzake verlieslatende contracten in verband met de leegstand van het kantoorpand Le Carrefour ad € 1,7mln in 2023. Daarnaast is er in 2024 een stijging van de kosten voor inventaris en apparatuur van € 0,5mln als gevolg van hogere cloudkosten. Ook is er in 2024 een vrijval van € 95k op de voorziening dubieuze debiteuren t.o.v. een dotatie in 2023 ad € 58k.

Accountantshonoraria

In 2024 zijn de volgende bedragen aan accountantshonoraria ten laste van het resultaat gebracht:

(inclusief btw, bedragen x € 1.000)

4.4.1	Accountantslasten	2024	2023
4.4.1.1	Honorarium onderzoek jaarrekening	184	189
4.4.1.2	Honorarium overige assurance opdrachten	21	20
4.4.1.3	Honorarium fiscale adviezen	-	-
4.4.1.4	Honorarium overige diensten	-	-
Totaal accountantslasten		205	209

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	2024	Begroting 2024	2023
	Rentebaten bank	1.451		1.565
	Rentebaten contante waarde voorzieningen	-		69
6.1	Financiële baten	1.451	-	1.634
	Rentelast bank	-205		-2.073
	Rentelast contante waarde voorzieningen	-346		-222
6.2	Financiële lasten	-551	-165	-2.295
	Totaal financiële baten en lasten	900	-165	-661

De daling van de rentelasten is het gevolg van de in 2023 vervroegde aflossing van een lening ad € 12,4mln bij de Staat der Nederlanden.

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 2024 en eind 2023.

De afwijkingen betreffen:

- Rentemutaties in de contante waarde van voorzieningen maken onderdeel uit van de rentelasten, maar zijn geen kasstromen uit hoofde van betaalde rente.
- De kasstroom voor betaalde rente is gecorrigeerd voor mutaties in overlopende nog te ontvangen en nog te betalen rente tussen eind 2024 en eind 2023.
- De betaalde investeringen in materiële vaste activa zijn gecorrigeerd voor investeringen die per balansdatum nog niet betaald waren c.q. voor de investeringen die eind voorgaand boekjaar nog niet betaald waren maar in het afgelopen boekjaar wel betaald zijn.

Gebeurtenissen na balansdatum

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

Model F: bezoldiging topfunctionarissen

(Bedragen x € 1)

Gegevens 2024	A.A. Sanderman	J. van den Steenhoven
Functiegegevens	Bestuurder-voorzitter	Bestuurder-lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1
Dienstbetrekking?	Ja	Ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	187.734	182.476
Beloningen betaalbaar op termijn	23.266	23.249
Subtotaal	211.000	205.725
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	211.000	211.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	211.000	205.725
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 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
Bezoldiging	209.500	201.085

Gegevens 2024	F.C. Bakker	H.J.J. Lenferink	A.C.C. Rebergen
Functiegegevens	Voorzitter Raad van Toezicht	Voorzitter Raad van Toezicht	Vicevoorzitter
Aanvang en einde functie- vervulling in 2024	01/01– 29/02	01/03– 31/12	01/01– 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	3.632	18.523	18.463
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	31.650	31.650	21.100
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Totale bezoldiging 2024	3.632	18.523	18.463
Bedrag van de over- schrijding en reden	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2023 Functiegegevens	Voorzitter Raad van Toezicht	Voorzitter Raad van Toezicht	Vicevoorzitter
Aanvang en einde functie- vervulling in 2023	01/01 – 31/12		01/01– 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	21.210		17.675
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	33.450		22.300

Gegevens 2024	M.A. van den Hoven	A. Ramsodit	A. Chernilovskaya
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functie- vervulling in 2024	01/01– 31/12	01/01-31/12	01/01-31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	14.770	14.770	14.770
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	21.100	21.100	21.100
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Totale bezoldiging 2024	14.770	14.770	14.770
Bedrag van de over- schrijding en reden	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2023 Functiegegevens	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functie- vervulling in 2023	01/01 – 31/12	01/01– 31/12	01/01– 31/12

Gegevens 2024	M.A. van den Hoven	A. Ramsodit	A. Chernilovskaya
Bezoldiging			
Bezoldiging	14.140	14.140	14.140
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	22.300	22.300	22.300

Gegevens 2024	J.P. Duijvestijn
Functiegegevens	
Lid	
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01– 31/12
Bezoldiging	
Bezoldiging	14.770
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	21.100
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	N.v.t.
Totale bezoldiging 2024	14.770
Bedrag van de overschrijding en reden	N.v.t.
Gegevens 2023 Functiegegevens	
Lid	
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01/07 - 31/12
Bezoldiging	
Bezoldiging	7.128
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	11.242

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 F met 17 complexiteitspunten (baten 9, aantal bekostigde studenten 3 en aantal gewogen onderwijssoorten 5). De ontvangen bezoldiging in 2024 is passend binnen de WNT-norm 2024 klasse F, € 211.000 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, 23 juni 2025

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

prof. dr. M.A. van den Hoven

drs. A.C.C. Rebergen

mr. dr. A. Ramsodit

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 2024

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2024 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 2024 en van het resultaat over 2024 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2024 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 2024.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2024;
2. de staat van baten en lasten over 2024; 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 2024 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 2024 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 2024 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 2024 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 2024.

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 van 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 2024.

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 2024, 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 gereede 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, 27 juni 2025
KPMG Accountants N.V.
F. Smit 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:	dr. H.E. Wiechers
Telefoonnummer:	071-5188807
E-mailadres:	wiechers.h@hsleiden.nl



