

Sociaal jaarverslag 2024

Hogeschool Leiden



Inhoudsopgave

Inleiding.....	2
1. Hogeschool Leiden als toekomstbestendige organisatie	3
1.1 SPO	3
1.2 Instroom en uitstroom	3
1.3 Functiemix	6
1.4 Diversiteit & inclusie	6
1.5 Sociale veiligheid	8
1.6 Arbeidsmarktoppositie	8
1.7 Aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden	9
2. Hogeschool als lerende organisatie	11
2.1 Professionalisering	11
2.2 Vliegende start en onboarding	12
2.3 Onderzoek	13
3. Leiderschap bij Hogeschool Leiden	14
3.1 Leiderschapsontwikkeling	14
3.2 Gesprekscyclus	14
4. Werkgeluk bij Hogeschool Leiden	15
4.1 Werkgeluk	15
4.2 Herijking taakbeleid	15
4.3 Verzuim	16
4.4 Werkbelevingsonderzoek	17
4.5 RI&E	17

Inleiding

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 en koers houden. De ontwikkelingen bieden kansen en brengen ook uitdagingen met zich mee voor Hogeschool Leiden, gerelateerd aan sturing en hoe wij ons werk doen in het onderwijs en onderzoek.

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 ieder de ruimte krijgt om met bevlogenheid het 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.

In het instellingsplan (2023-2028) staat de ambitie van hogeschool Leiden beschreven voor de komende jaren. Dit geven we invulling aan de hand van vijf beloftes:

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

Deze beloftes komen ook in 2024 terug in het sociaal jaarverslag, belicht vanuit het perspectief van Hogeschool Leiden als werkgever.

De beloftes zijn verder uitgewerkt langs de lijnen van vier organisatieontwikkelingen:

1. Hogeschool Leiden als toekomstbestendige organisatie
2. Hogeschool Leiden als lerende organisatie
3. Leiderschap bij Hogeschool Leiden
4. Werkgeluk bij Hogeschool Leiden

In dit sociaal jaarverslag¹ geven we langs deze lijnen onze rapportage over de activiteiten en resultaten in 2024 weer.

¹ In de sociale paragraaf van het jaarverslag 2024 van Hogeschool Leiden wordt verwezen naar dit sociaal jaarverslag 2024. Dit is als afzonderlijk document op de website van de hogeschool terug te vinden. Voor alle gegevens in de tabellen geldt de peildatum 31 december 2023.

1. 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 Hogeschool Leiden.

1.1 SPO

Zoals aangegeven wil Hogeschool Leiden een wendbare en toekomstbestendige hogeschool zijn en blijven. In 2024 is in dat kader verder ingezet op strategische personeelontwikkeling (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 hogeschoolbrede 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.

1.2 Instroom en uitstroom

De instroom van studenten bij de Hogeschool Leiden is 3.423 in 2024. De instroom van studenten is gestegen in 2024. Tegelijkertijd is het totale aantal inschrijvingen iets gedaald.

Tabel 1a: instroom studenten

Jaar	Instroom studenten
2024	3.423
2023	3.249
2022	3.167

Het aantal medewerkers in dienst bij Hogeschool Leiden is in 2024 in totaal afgenomen met 70 medewerkers (42,8 fte) (peildatum 31-12 2024).

Tabel 2b: aantal medewerkers in dienst

Jaar	Medewerkers in dienst (aantal)	Medewerkers in dienst (fte)
2024	1.410	1.081,7
2023	1.480	1.124,5
2022	1.470	1.122,9

Instroom medewerkers

Zowel de instroom van OP als de instroom van OOP is in 2024 gedaald ten opzichte van 2023 (peildatum 31-12-2023). De daling van de instroom lijkt vooral verklaard te kunnen worden, door meer gerichte sturing op aanname en wel of niet verlengen van tijdelijke contracten. Dit is gerelateerd aan de ontwikkelingen op het vlak van de onderwijsfinanciering.

Tabel 2: instroom nieuwe medewerkers (aantal)

	2024			2023			2022		
Soort aanstelling	OP	OOP	Totaal	OP	OOP	Totaal	OP	OOP	Totaal
D2: vast contract	3	4	7	4	7	11	2	12	14
D3: tijdelijk contract met uitzicht op vast	0	3	3	2	5	7	10	3	13
D4: tijdelijk contract	46	55	101	124	200	324	155	177	332
Totaal	49	62	111	130	212	342	167	192	359

Uitstroom medewerkers

In 2024 is er een daling te zien in de uitstroom van medewerkers ten opzichte van 2023 (peildatum 31-12-2023). Aangezien er in 2024 ook sprake is van een lager aantal medewerkers in dienst (ten opzichte van 2023 (tabel 1b)), is de uitstroom in 2024 en 2023 daardoor relatief gezien, nagenoeg gelijk gebleven.

Tabel 3: uitstroom medewerkers (aantal)

	2024			2023			2022		
Soort aanstelling	OP	OOP	Totaal	OP	OOP	Totaal	OP	OOP	Totaal
D2: vast contract	70	38	108	59	40	99	55	40	95
D3: tijdelijk contract met uitzicht op vast	0	0	0	1	1	2	1	0	1
D4: tijdelijk contract	56	30	86	91	66	157	82	104	186
Totaal	128	68	196	151	107	258	138	144	282

Om gerichter inzicht te krijgen in de redenen van vertrek van medewerkers, worden uitdienstgesprekken gevoerd. Een groot deel (de helft) van de vertrekkende medewerkers, waar een uitdienstgesprek mee is gevoerd, is 0-2 jaar in dienst geweest. Voor een groot gedeelte van deze groep geldt dat hun contract niet is verlengd of dat zij weggaan omdat de verwachting van de functie anders was. De groep die daarop volgt zijn de medewerkers die 3-5 jaar in dienst zijn. Daarna is er een evenredige verdeling over de duur van de dienstverbanden. Hierbij zie je vaak dat mensen na een langer

dienstverband vertrekken, omdat ze toe zijn aan iets anders, als ZZP'er (weer) gaan werken, verhuizen e.d.

De medewerkers geven aan de uitdienstgesprekken als positief en waardevol te ervaren. Deze gesprekken bieden waardevolle inzichten en concrete suggesties voor verbetering, bijvoorbeeld op het gebied van onboarding en interne communicatie. Over het algemeen geven medewerkers aan dat ze Hogeschool Leiden zien als een aantrekkelijke werkgever en raden ze de Hogeschool Leiden bij familie en vrienden aan.

OOP/OP ratio

In tabel 4 is te zien dat de OOP/OP ratio op peildatum 31 december 2024 licht is gestegen. Dit lijkt deels veroorzaakt te worden door het werken met een specifieke peildatum, aangezien dit beeld niet zo scherp terugkomt wanneer we de gemiddelde cijfers over het jaar 2024 bekijken. De opgenomen OOP/OP ratio ligt iets boven de intern afgesproken bandbreedte van 32%-37%. We gaan in 2025 zorgvuldig monitoren hoe deze cijfers zich ontwikkelen en welke acties hierop nodig zijn.

Tabel 4: Ratio OOP/OP

	OP (fte)	OOP (fte)	OOP/OP ratio
2024	662,4	419,3	38,8%
2023	717,9	407,1	36,2%
2022	717,3	405,6	36,1%

Aard dienstverband

Op peildatum 31-12-2024 werkte 13,1% van onze medewerkers (in fte) op een tijdelijk contract (D4 of D3). Dit is een daling ten opzichte van 2023 (20%). Dit percentage valt lager uit dan de intern afgesproken doelstelling (19-23%), zie tabel 5. We zien tegelijkertijd een verschuiving van 40 fte van een tijdelijk naar een vast contract in 2024.

Tabel 5: medewerkers naar aard dienstverband (Fte)

	2024		2023		2022	
Soort aanstelling	Fte	Percentage	Fte	Percentage	Fte	Percentage
D2: vast contract	938,4	86,9%	900,7	80%	855,1	77,1%
D3: tijdelijk contract met uitzicht op vast	3	0,2%	6,5	0,6%	10,7	1%
D4: tijdelijk contract	140,3	12,9%	218,2	19,4%	243,3	21,9%
Totaal	1.081,7	100%	1125,4	100%	1109,1	100%
D6: tijdelijke uitbreiding	9,9		15		13,7	

In tabel 6 staan de kosten weergegeven voor de inhuur van derden in 2024. De kosten voor externe inhuur betroffen in 2024 ca. 7,7% van het getotaliseerde jaarinkomen². Dit percentage ligt onder de afgesproken bandbreedte van 8,0% tot 12%. We zien hierbij

² Getotaliseerd jaarinkomen Hogeschool Leiden 2024 betreft € 83.600.842,64. Het getotaliseerde jaarinkomen bestaat uit de schaalsalarissen, vakantiegeld en de eindejaarsuitkering

met name een daling bij de inzet van uitzendkrachten en ook een daling bij detachering en inhuur van ZZP'ers. Het eerste lijkt met name te worden veroorzaakt door een andere manier van toetsen en toetsen in grotere eenheden, waardoor er minder surveillanten nodig zijn.

Tabel 6: kosten inhuur van derden

In € (x 1000)	2024	2023	2022
Uitzendkrachten (Incl. surveillanten)	594	721	706
Gastdocenten	1.337	1.347	1.173
Detacheringen (Incl. inhuur zzp'ers)	4.467	4.779	3.670
Totaal	6.398	6.847	5.549

1.3 Functiemix

De ontwikkeling van de functiemix docenten bij Hogeschool Leiden (peildatum 31 december) van de afgelopen drie jaar, is weergegeven in tabel 7. Gedurende 2024 heeft de functiemix zich positief ontwikkeld. Onder andere ook door de implementatie van de afspraken uit de cao-hbo 2023-2024. De functie van docent in schaal 10 is per 1 oktober 2023 vervangen door de functie van opleider. Als gevolg van deze aanpassing en de nieuwe inschalingsvereisten, is zichtbaar dat het aantal opleiders is afgenomen (1,5%), en het aantal docenten C significant is toegenomen (van 57,5% naar 75,3%).

Tabel 7: functiemix docenten (fte en percentage)

	Opleider (10) fte	Opleider (10) %	Docent C (11) fte	Docent C (11) %	Docent D (12) fte	Docent D (12) %	Docent E (13) fte	Docent E (13) %	Totaal fte
2024	9,1	1,5%	462,3	75,3%	135,2	22%	7,2	1,2%	613,8
2023	138,1	20,6%	386,4	57,5%	141,4	21,1%	5,6	0,8%	671,5
2022	167,5	26,0%	346,6	53,8%	125,8	19,5%	4,8	0,7%	644,7

1.4 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 Hogeschool Leiden 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.

Ook heeft het thema D&I bij verschillende hogeschoolbrede projecten/programma's in de aandacht gestaan. Zo wordt in het leiderschapsontwikkeltraject van Hogeschool Leiden aandacht besteed aan inclusief leiderschap en is daarnaast het project 'inclusief werven en selecteren' gestart. Het thema 'inclusiviteit' is onderdeel geweest in het WBO en binnen diverse opleidingen zijn D&I gerelateerde thema's opgenomen in onderzoeksopdrachten of minors.

Waar het gaat om arbeidsinclusie, spannen we ons in om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in de organisatie een passende plek te geven. Eind 2024 waren er 16 mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst. Daarnaast waren er in 2024 tientallen mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt via inkoopcontracten werkzaam, onder meer in de catering, schoonmaak en groenvoorziening.

Ratio man/vrouw in managementfuncties

In tabel 8 is in beeld gebracht wat de ratio is tussen het aantal mannen en vrouwen in managementfuncties bij Hogeschool Leiden.

Tabel 8: ratio man/vrouw in managementfuncties (aantal)

Schaal	2024 man	2024 vrouw	2023 man	2023 vrouw
10	0	1	0	1
11	1	2	2	1
12	2	7	2	7
13	9	21	11	20
14	3	2	3	1
15	3	7	3	7
Totaal	18	40	21	37
Ratio	31%	69%	36%	64%

Verdeling leeftijdsgroepen

In tabel 9 is terug te lezen wat bij Hogeschool Leiden de verdeling is in de verschillende leeftijdsgroepen. We zien bij de jongere leeftijdscategorieën en met name die van 25-34 een afname van 30 fte. Ook is de groep onder de 25 jaar nauwelijks vertegenwoordigd bij Hogeschool Leiden. Deze afname lijkt een relatie te hebben met het niet verlengen van tijdelijke contracten, waar een groot deel van de medewerkers uit deze leeftijdscategorie in werkzaam is/was. Verder is te zien dat er een stijgend aantal medewerkers zit in de leeftijdsgroep 65 plus en binnen enkele jaren onze organisatie gaan verlaten. Deze groep heeft de aandacht, om hier tijdig op te kunnen anticiperen.

Tabel 9: aantal fte per leeftijdsgroep

Jaar	Leeftijdsgroep	65+	55-64	45-54	35-44	25-34	25-
2024	OP	22,5	135,3	184,9	201,8	115,8	2,2
	OOP	6,7	98,9	130,3	109,3	70,7	3,3
2023	OP	21,2	139,9	185,9	215,8	145,6	9,4
	OOP	6,4	89,0	123,1	110,0	72,3	6,2

2022	OP	16,1	138,4	188,2	216,5	147,6	10,7
	OOP	7,4	81,5	122,8	111,5	77,2	5,2

Lengte dienstverbanden

In tabel 10 is terug te zien dat er in 2024 een relatief grote afname is van OP medewerkers in de categorie 0-2 jaar. Dit heeft deels te maken met een verschuiving van tijdelijke dienstverbanden naar onbepaalde tijd dienstverbanden. Ook zijn er tijdelijke contracten niet verlengd, naast dat de totale instroom in 2024 lager is geweest dan in voorgaande jaren. Deze laatste trend is niet terug te zien bij de tijdelijke contracten bij het OOP.

In de categorie dienstverbanden van 3-5 jaar is een stijging te zien van ongeveer 40fte ten opzichte van het jaar 2023. Verder blijft de verdeling vrij evenredig ten opzichte van andere jaren, zowel bij OP als bij OOP.

Tabel 10: aantal fte in relatie tot de lengte van het dienstverband in jaren.

Jaar	Dienstjaren	26+	11 - 25	6 - 10	3 - 5	0 - 2
2024	OP	8,07	151,52	142,63	220,79	139,40
	OOP	8,19	89,2	79,69	88,97	153,19
2023	OP	5,37	158,74	134,33	181,42	238,06
	OOP	5,66	84,13	83,56	91,30	156,94
2022	OP	6,10	147,09	134,30	149,94	279,92
	OOP	6,21	83,50	76,66	89,97	149,25

1.5 Sociale veiligheid

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 bij Hogeschool Leiden en is gestart met de uitvoering. Er is een hogeschool breed leernetwerk sociale veiligheid 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. Er is een aanbod aan workshops voor teams opgesteld, waar diverse teams gebruik van hebben gemaakt. Met deze workshops leren teams over sociale veiligheid en hoe zij zelf hieraan bijdragen. Daarnaast is het thema onder de aandacht gebracht tijdens 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.

1.6 Arbeidsmarktoppositie

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. Sinds de lancering van de nieuwe werken-bij website op 1 juni 2024, heeft Hogeschool Leiden gemerkt dat er veel bezoekers op de site zijn. Op de 102 vacatures die sinds de livegang op UBEOO zijn gepubliceerd, hebben we maar liefst 826 sollicitaties ontvangen. Naast dat het aantal reacties op vacatures zichtbaar is toegenomen, hebben we ook een aantal lastig vervulbare vacatures weten in te vullen en worden de Hogeschool Leiden vacatures beter gevonden door sollicitanten.

Door de integratie van de werken-bij website met een modern recruitmentsysteem, is de sollicitatieprocedure aanzienlijk vereenvoudigd en geoptimaliseerd. Dit heeft geleid tot een efficiëntere workflow, een verbeterde kandidaat-ervaring en een aanzienlijke tijdsbesparing voor de organisatie. Om ons bereik te vergroten en specifieke doelgroepen te bereiken, hebben we ingezet op nieuwe wervingskanalen en wervingsmethodes. Deze strategie heeft geresulteerd in een grotere zichtbaarheid van onze vacatures en een groei in kwaliteit van de sollicitaties. Naast de traditionele wervingsmethoden hebben we in 2024 ook actieve werving geïntegreerd in ons recruitmentproces.

De combinatie van deze activiteiten heeft in 2024 geleid tot positieve recruitmentresultaten. Vrijwel alle 102 vacatures zijn succesvol ingevuld, waaronder een aantal zeer specialistische posities, die eerder lastig vervulbaar bleken. De wervingsresultaten onderstrepen het succes van de gekozen arbeidsmarktstrategie, die erop gericht is om Hogeschool Leiden als aantrekkelijke werkgever herkenbaar te positioneren.

Arbeidsmarkttoelage

In 2024 ontvingen totaal 23 medewerkers een arbeidsmarkttoelage, ten opzichte van 31 in 2023. Toekenning van een arbeidsmarkttoelage gebeurt in lijn met de cao-hbo en wordt beoordeeld op basis van individuele casuïstiek. Uiteindelijk is het doel dat deze toelage binnen de salarisontwikkeling gaat vallen en dit is in 2024 in een aantal gevallen ook gerealiseerd. Op peildatum 31 december 2024 zijn er nog 7 medewerkers die een arbeidstoelage ontvangen.

1.7 Aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden

Duurzaam reizen

Vanaf 1 juli 2024 is er een rapportageverplichting werk gebonden personenmobiliteit (WMP) vanuit de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland van toepassing. Deze rapportageverplichting heeft tot doel de CO₂-uitstoot te meten, die voortkomt uit het woon-werk verkeer en zakelijke dienstreizen van al het personeel in loondienst, werkzaam voor 20 uur of meer per maand. Om aan deze nieuwe verplichting invulling te kunnen geven, heeft Hogeschool Leiden een aantal uitvragen gedaan:

- Dienstreizen Registratie: Vanaf 1 juli 2024 worden alle dienstreizen (gereisde kilometers) geregistreerd, inclusief het gebruikte vervoermiddel, om een nauwkeurige meting van CO₂-uitstoot mogelijk te maken.

- Woon-Werk Verkeer Enquête: In oktober 2024 heeft Hogeschool Leiden een enquête uitgezet onder alle medewerkers die meer dan 20 uur per maand in dienst zijn. Het doel van deze enquête was het verkrijgen van gedetailleerde informatie over het woon-werk verkeer (aantal gereisde kilometers inclusief het gebruikte vervoermiddel) van de medewerkers.

Decentrale arbeidsvoorwaarden middelen

We besteden conform de cao-afspraken 1,41% van het getotaliseerde jaarinkomen aan decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen (DAM-gelden). In 2024 is € 1.147.754 besteed aan decentrale arbeidsvoorwaarden middelen, zie tabel 11.

Tabel 11: Inzet DAM-gelden

Bestedingsdoel	2024	2023	2022
Budget t.o.v. jaarinkomen	€ 1.103.283	€ 1.117.992	€ 999.418
Overdracht onder/overbesteding vorige jaar	-€ 57.656	-€ 36.162	€ 57.056
Totaal budget	€ 1.160.939	€ 1.081.830	€ 1.056.474
Besteding:			
Betaald ouderschapsverlof	€ 120.000	€ 116.462	€ 110.892
Kinderopvang	€ 372.424	€ 353.049	€ 313.422
Aanvulling reiskosten woon-werkverkeer	-	€ 261.998	€ 333.620
Aanvulling duurzame inzetbaarheidsuren	-	-	€ 29.647
Tegemoetkoming thuiswerken (o.a. internetkosten)	€ 201.709	€ 205.105	€ 200.679
IPAP verzekering	€ 173.392	€ 66.162	€ 63.314
IPAP inloopverzekering	€ 213.500	-	-
Lease regeling E-bikes	€ 41.729	€ 32.560	€ 21.519
Vitaliteit en Gezondheid (PvC)	€ 25.000	€ 25.000	€ 19.543
Totaal besteed	€ 1.147.754	€ 1.060.336	€ 1.092.636
Overbesteding			€ 36.162
Onderbesteding	€ 13.185	€ 21.493	

2. Hogeschool als lerende organisatie

Bij Hogeschool Leiden zetten we ons in voor een open leer- en werkcultuur 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.

2.1 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 de professionele ontwikkeling

In 2024 hebben we in totaal 2,4 miljoen euro besteed aan professionalisering. Dit betreft 2,9% van het getotaliseerde jaarinkomen en betreft de out of pocket kosten. Daarnaast wordt er ook gebruik gemaakt van het basisrecht aan uren voor professionalisering. In 2025 willen we dit samen met de faculteiten en diensten nog scherper in beeld brengen. We weten dat er naast de resultaten zoals opgenomen in tabel 12, ook aandacht aan leren en ontwikkeling wordt besteed door inzet van onze eigen mensen (van en met elkaar leren). Deze inzet is in de financiële rapportage op dit moment nog niet terug te zien.

Aanbod docentprofessionalisering

Binnen Hogeschool Leiden is docentontwikkeling een cruciaal onderdeel van onderwijsinnovatie. Goed toegeruste docenten spelen een sleutelrol in het realiseren van onze ambities. Bij Hogeschool Leiden zien we docentontwikkeling als een gezamenlijke verantwoordelijkheid en een belofte aan alle docenten. Diversiteit in expertise is waardevol, maar een stevig fundament voor alle docenten is essentieel om het onderwijs van de toekomst vorm te geven. Dit fundament richt zich op onderwijsvernieuwing en bredere vaardigheden zoals samenwerken, flexibiliteit en het omarmen van nieuwe werkwijzen.

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 centre/community for teaching en learning (CTL) speelt hierin een verbindende rol door hogeschoolbrede thema's, zoals activerende blend, flexibilisering en AI, centraal te stellen en samenwerking te bevorderen.

Zo bieden we faculteiten een platform om professionaliseringsactiviteiten zichtbaar en toegankelijk te maken voor collega's. Daarnaast creëren Smaakmakers-bijeenkomsten en het Vriendencafé ruimte voor kennisdeling en inspiratie. Met deze activiteiten bouwen we verder aan een sterk netwerk van docenten en onderwijsondersteuners waarin leren en ontwikkelen centraal staan.

Om de ambities van Hogeschool Leiden te verwezenlijken, wordt de komende tijd via het CTL een breed en samenhangend aanbod ontwikkeld: van trainingen en workshops tot ondersteuning bij curriculumontwikkeling en onderwijsinnovaties. Dit proces wordt gevoed door praktijkgericht onderzoek en inzichten, waarmee we samen een solide basis leggen voor de toekomst van ons onderwijs.

Tabel 12: Kosten professionalisering

Onderdeel professionalisering	2024	2023
Opleidingskosten extern	€ 1.901.577,30	€ 1.681.286
Opleidingskosten intern	€ 208.497,00	€ 330.780
Overige professionaliseringskosten	€ 300.036,41	€ 295.955
Totaal	€ 2.410.110,71	€ 2.308.021
Percentage van getotaliseerde jaarinkomen	2,9%	2,7%

2.2 Vliegende start en onboarding

Hogeschool Leiden vindt het belangrijk dat nieuwe medewerkers zich welkom voelen en een vliegende start krijgen. Voor alle medewerkers zijn er verschillende activiteiten die hiervoor worden ingezet. Dit varieert van de inzet van diverse sways (informatieve berichten die worden verstuurd naar de nieuwe collega) met allerlei informatie, tot introductiebijeenkomsten, waarin o.a. uitleg wordt gegeven over het instellingsplan en de werkwijzen bij Hogeschool Leiden, waar nieuwe collega's elkaar leren kennen en waar speeddates plaatsvinden om gericht de organisatie te leren kennen. Verder verzorgt de leidinggevende van de nieuwe medewerker het inwerktraject binnen de afdeling.

Voor startende docenten is er daarnaast ook de Vliegende start. Onderdeel van dit traject zijn de start to teach bijeenkomsten. Deze bestaan uit deelname aan een learning community en bijeenkomsten waarin intervisie en vraag gestuurde training plaatsvindt. Het traject wordt georganiseerd en verzorgd door de dienst HR, Centrum van Onderwijs en Innovatie Leiden (COIL) en een aantal (senior) docenten en onderwijskundigen uit de faculteiten. Opleidingen koppelen veelal nieuwe docenten aan een collega mentor uit het eigen team. In 2024 is er gestart met de Vliegende start voor onderzoekers. Tijdens dit traject wordt er inzicht gegeven in de diverse stappen die een rol spelen bij het opzetten, uitvoeren en afronden van onderzoek. De sprekers zijn lectoren, docent-onderzoekers, ondersteuners en adviseurs van Hogeschool Leiden. Het programma bestaat uit drie halve dagen en een intervisiemoment

In 2025 komt er een plan van aanpak om de vliegende start ook voor onderwijsondersteunend personeel invulling te geven.

2.3 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 in 2028 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. Ook is er gestart met een vliegende start voor onderzoekers. Al deze initiatieven komen tot stand in samenwerking met een zogenoemde supportgroep, die bestaat uit diverse medewerkers binnen onderzoek en die alle 5 kenniscentra vertegenwoordigen.

3. Leiderschap bij 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.

3.1 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. De leergang is gebaseerd op het leiderschapsprofiel Hogeschool Leiden (zoals hieronder is weergegeven). Naast de aansluiting op 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 verdiepende thema's, zoals persoonlijk leiderschap, het leidinggeven aan teams en het leidinggeven aan en in verandering. Dit gebeurt tijdens verschillende modules en leerateliers (intervisie). In de modules en leerateliers heeft het leren in de praktijk een belangrijke plek in de leergang. Van belang is dat de leergang aansluit bij de dagelijkse praktijk en hier ook direct kan worden toegepast en dat er voldoende ruimte is voor van en met elkaar leren in de groepen. In oktober 2024 zijn de eerste twee groepen leidinggevendenden gestart.



3.2 Gesprekscyclus

In tabel 13 is het beoordelingsoverzicht (aantal en percentage) opgenomen. Van de 1.373 medewerkers die in 2024 in dienst zijn/ in dienst waren, is er een geregistreerde beoordeling aanwezig. Uit tabel 13 is op te maken dat er bij 38 medewerkers geen beoordeling mogelijk was i.v.m. langdurig verlof of te kort in dienst. Verder blijkt dat de meerderheid net als in 2023 een B-beoordeling heeft ontvangen.

Tabel 13: Beoordelingsresultaat aantal medewerkers gedurende 2025 (inclusief medewerkers die uit dienst zijn gegaan)

Beoordelingsresultaat	2024	%	2023	%	2022	%
A - uitstekend	54	3,8%	47	3,2%	43	2,90%
B - goed	1309	92,8%	1356	93%	1389	93,7%
C - (zwak) voldoende	8	0,6%	3	0,2%	5	0,3%
D - onvoldoende	2	0,1%	2	0,1%	0	0,0%
G1 - geen beoordeling - langdurig verlof	22	1,6%	38	2,6%	28	1,9%
G2 - geen beoordeling - te kort in functie	16	1,1%	13	0,9%	18	1,2%
Totaal	1.411	100%	1459	100%	1483	100%

4. 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.

4.1 Werkgeluk

In het instellingsplan heeft de hogeschool vijf beloftes geformuleerd, die we doen aan onze studenten, aan elkaar en aan het werkveld, om blijvend in te zetten op kwaliteit. We vragen medewerkers te investeren in de permanente verbetering van het onderwijs en onderzoek. Om dit te kunnen realiseren, is het belangrijk dat medewerkers zich blijven ontwikkelen en met veerkracht en motivatie kunnen werken.

Werkdruk blijft een thema binnen Hogeschool Leiden. Hoewel in het in 2024 uitgevoerde werkbelevingsonderzoek te lezen is dat een meerderheid van de medewerkers aangeeft hun werkdruk precies goed te vinden, blijft het van belang om voldoende aandacht te houden voor de medewerker die wel werkdruk ervaart en deze 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 steeds 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.

Dit jaar hebben we belangrijke stappen gezet om werkgeluk actief te bevorderen door gesprekken op dit thema te voeren op verschillende niveaus binnen de Hogeschool. Ook stond werkgeluk bij verschillende faculteits- en dienstbijeenkomsten/ themabijeenkomsten centraal, via inspirerende workshops, interactieve sessies en het delen van best practices. Medewerkers kregen hierbij de kans om te reflecteren op wat werkgeluk voor hen betekent en hoe zij dit in hun dagelijks werk kunnen versterken. Op dit thema zijn bij Hogeschool Leiden ook tools beschikbaar die zowel preventief als curatief handvatten kunnen bieden voor medewerkers op het vlak van fysiek en mentaal welzijn.

4.2 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 OR en binnen de hogeschool met docenten en leidinggevenden. 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 o.a. realistische taakopdrachten, voldoende regelmogelijkheden die passen bij de docent, de opleiding en de faculteit. Dat het bijdraagt aan het vergroten van de transparantie en het versterken van het teamproces. Dit om een realistische taakverdeling mogelijk te maken en ruimte te bieden om gemakkelijker aan te passen aan zich tijdens het jaar voordoende veranderende

omstandigheden. Tot slot is een vereiste dat het herijkte taakbeleid aansluit bij de vereisten uit de cao.

4.3 Verzuim

In 2024 heeft Hogeschool Leiden een daling in het verzuim gerealiseerd. Waar het verzuim bij Hogeschool Leiden 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 (bron: Zestor, verzuimgegevens hogescholen 2023). Het resultaat bij Hogeschool Leiden is onder andere gerealiseerd door gerichte acties in te zetten op verzuim en actieve ondersteuning door het Hogeschool Leiden verzuimteam. Hierbij kan worden gedacht aan het voeren van open en ondersteunende gesprekken met medewerkers en leidinggevendenden, het zorgvuldig vastleggen van de juiste documentatie en het versterken van kennis van relevante wet- en regelgeving op het vlak van verzuim binnen de organisatie. Ieder verzuimdossier is uniek en vraagt om expertise maatwerk, waarbij zowel de menselijke maat als het juridische en financiële kader zorgvuldig moeten worden afgewogen.

De meldingsfrequentie is in 2024 iets gestegen naar 0,83 in 2024 (0,77 in 2023). Concreet betekent dit dat de medewerkers van Hogeschool Leiden zich gemiddeld relatief vaker ziekmelden. In 2025 vormt dit een punt van aandacht. In 2024 is er door inzet van specialistische kennis en maatwerk ingezet op de passende ondersteuning in langdurige en complexe verzuimdossiers.

Ook is in 2024 een aanbesteding uitgevoerd om een arbodienstverlener te selecteren die bij Hogeschool Leiden past. Het doel is, om in samenwerking met deze arbodienstverlener, sneller en gericht in te spelen op de behoefte van medewerkers en leidinggevendenden en gezamenlijk een goede ondersteuning in ziekte casuïstiek te kunnen realiseren. Hierbij is ook oog voor preventie. Deze initiatieven hebben als doel om bij te dragen aan de gezondheid en het welzijn van alle medewerkers binnen de organisatie. Dit om verzuim waar mogelijk te voorkomen en verdere verzuimreductie te realiseren.

Tabel 14: Verzuim

	2024	2023	2022
Verzuimpercentage	5,2%	6,4%	6,2%
Verzuimfrequentie	0,83	0,77	0,88

Tabel 15: Aantal verzuimmeldingen per categorie

	2024	2023	2022
Kortdurend verzuim (1 tot 7 dagen)	990	944	1008
Middellang verzuim (8 tot 42 dagen)	125	137	79
Langdurig verzuim (langer dan 43 dagen)	120	122	178

Vertrouwenspersonen

We willen een studeer- en werkklimaat scheppen waarin studenten en medewerkers zich veilig voelen. Wanneer iemand in de werk- of studiesituatie met ongewenst gedrag wordt geconfronteerd dan wel een vorm van ongewenst gedrag heeft waargenomen, kan hij of zij contact opnemen met een van de vertrouwenspersonen of een klacht indienen bij de Klachtencommissie Ongewenst Gedrag (KOG) van de hogeschool.

In 2024 zijn er 57 consulten geweest tussen medewerkers en een vertrouwenspersoon. Het aantal meldingen is iets lager dan in 2023. Wij vinden sociale veiligheid als hogeschool een belangrijk thema en blijven monitoren welke inzet en actie dit van ons vraagt.

4.4 Werkbelevingsonderzoek

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. Van alle medewerkers heeft 69% (976 van de 1414 medewerkers) de vragenlijst ingevuld. Een forse stijging ten opzichte van 2022 (52%).

Enkele resultaten

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). Het ligt ook hoger dan de landelijke benchmark (7,5). Met name de inhoud van het werk is opnieuw positief beoordeeld. Verder hebben de werksfeer en de samenwerking een positieve invloed op de tevredenheid.

Maar liefst 87% van de deelnemers geeft aan zich thuis te voelen bij Hogeschool Leiden. Deze score weerspiegelt een hoge mate van betrokkenheid en bevlogenheid. Ook zijn medewerkers ten opzichte van 2022 meer geneigd Hogeschool Leiden aan te bevelen als werkgever.

Van de medewerkers vindt 32% de werkdruk te hoog. Een daling ten opzichte van de afgelopen jaren (2022: 39%, 2020: 46%). Ondanks deze daling blijft dit voor Hogeschool Leiden een punt van aandacht.

4.5 RI&E

Hogeschool Leiden wil dat haar medewerkers goed en veilig kunnen werken. De uitbreiding van het hoofdgebouw in het voorjaar van 2023, is onder andere aanleiding geweest voor een Risico-Inventarisatie & Evaluatie (hierna te noemen: RI&E). 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. Ook voldoen we hiermee aan het hiertoe relevant wettelijk gestelde kader.

Binnen Hogeschool Leiden heeft in 2023/2024 een volledig nieuwe RI&E plaats gevonden. Dit heeft geresulteerd in een volledig en actueel RI&E realisatieplan met inzicht in aandachtspunten en concrete bijbehorende maatregelen.

