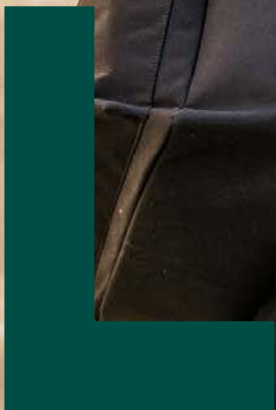




Hogeschool
Leiden

7

Jaarverslag 2025



Jaarverslag 2025

Hogeschool Leiden

Inhoud

Voorwoord college van bestuur	7
Leeswijzer bestuursverslag	8
I Bestuursverslag	9
1. Kerngegevens	10
2. Organisatie	14
Organogram	16
De programma's die samen de strategische agenda vormen	18
3. Onderwijs	22
Opleidingen	23
Resultaten	30
Kwaliteitszorgcyclus	31
Onderwijs en innovatie	32
Duurzaamheid en ons onderwijs	34
Ondersteuning en facilitering van studenten	35
Samenwerking	39
4. Onderzoek	42
Huidige situatie praktijkgericht onderzoek	43
Integratie kennis-ecosysteem	45
Kwalitatieve verduurzaming en uitbreiding	47
5. Bestuursakkoorden	52
6. Sociale paragraaf	56
7. Bedrijfsvoering	64
Huisvesting	65
Duurzame bedrijfsvoering	65
Inkoop	66
Informatievoorziening en technologie	67
Informatiebeveiliging	69

8. Financieel verslag	72
Toelichting op het resultaat 2025	73
Kasstroomoverzicht over 2025 en vergelijkende cijfers 2024	75
Kengetallen vermogenspositie	75
Treasury	76
Declaraties college van bestuur	76
Planning & Control cyclus	83
Continuïteitsparagraaf	83
9. Medezeggenschap	100
Onderwerpen en werkzaamheden in 2025	101
Opleidingscommissies	104
10. Raad van Toezicht	106
Bijlage	114
Bijlage: Samenstelling raad van toezicht, alsmede een overzicht van hoofd- en relevante nevenfuncties	115
II Jaarrekening 2025	117
Balans per 31 december 2025	118
Staat van baten en lasten over 2025	119
Kasstroomoverzicht over het jaar 2025	120
Toelichting op het kasstroomoverzicht	121
Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling	121
Toelichting op de staat van baten en lasten	141
Gebeurtenissen na balansdatum	147
Model E: verbonden partijen	147
Model F: bezoldiging topfunctionarissen	148
III Overige gegevens	152
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	154
IV Gegevens rechtspersoon	158



Voorwoord college van bestuur

We opereren in een wereld die onder druk staat. Internationale conflicten, klimaatvraagstukken en toenemende personeelstekorten in de zorg, techniek en onderwijs vragen om duurzame oplossingen. Juist in deze context is investeren in onderwijs, onderzoek en innovatie van cruciaal belang. Wij als hogeschool, samen met andere hogescholen, vervullen hierin een sleutelrol door professionals op te leiden die zich blijven ontwikkelen: cognitief, sociaal en moreel, en door praktijkgericht onderzoek dat direct bijdraagt aan maatschappelijke opgaven. We zijn daarom verheugd dat we het afgelopen jaar een lichte toename van het aantal studenten hebben gezien.

Hogeschool Leiden bouwt in deze omstandigheden verder op een stevige basis. Ook het afgelopen jaar hebben we gezamenlijk zichtbaar resultaat geboekt, mede dankzij de grote inzet en betrokkenheid van onze medewerkers. Opleidingen, kenniscentra en ondersteunende diensten werken dagelijks met toewijding aan goed onderwijs, goede begeleiding en stevig onderzoek. Die gezamenlijke manier van werken – als betekenisvolle, betrokken en bevolgen gemeenschap – zorgt ervoor dat studenten en medewerkers zich gezien en gehoord voelen, en vormt een belangrijke kracht voor de ontwikkeling van onze hogeschool. Het is dan ook mooi om te zien hoe onze beloften en ambities uit het instellingsplan in de praktijk worden gebracht. We zijn goed op weg deze te realiseren en houden koers, ook in onzekere tijden.

De komende jaren vragen ons om gerichte keuzes te maken. Demografische en financiële ontwikkelingen maken het noodzakelijk om ons onderwijs flexibeler en toekomstbestendiger in te richten. We ontwikkelen daarom niet alleen ons reguliere onderwijsaanbod, maar zetten ook nadrukkelijk in op onderwijs voor werkenden, modulaire leerwegen en verdere standaardisering van systemen en processen. Vernieuwingen zoals ons Learning Management Systeem zijn daarin belangrijke voorwaarden. En met ons Center for Teaching & Learning, als ook ons AI-lab, bevorderen en faciliteren we vernieuwing van het onderwijs.

Met ons onderzoek leveren we een wezenlijke bijdrage aan maatschappelijke vraagstukken in de regio en daarbuiten. In nauwe samenwerking met werkveld, overheid en maatschappelijke partners ontwikkelen onze lectoren en onderzoekers kennis en oplossingen die direct toepasbaar zijn in de praktijk. Daarmee versterken wij het onderwijs en dragen we nu en in de toekomst bij aan innovatie van de beroepspraktijk. Tegelijk investeren we in en faciliteren we de professionalisering van onze medewerkers, om zo bij te dragen aan een toekomstbestendige organisatie.

Bovenal blijven we bouwen aan een hogeschool waar aandacht is voor elkaar. Een sterke leergemeenschap floreert alleen wanneer studenten en medewerkers zich veilig voelen, zich kunnen ontwikkelen en ruimte ervaren om zichzelf te zijn. Dat vraagt blijvende betrokkenheid, openheid en zorg voor elkaar.

Die gezamenlijke inzet zagen we al, en daar blijven we ons voor inzetten. Met realisme over de uitdagingen, vertrouwen in onze kracht en oog voor wat ons als Hogeschool Leiden verbindt. In dit jaarverslag nemen we je mee in de resultaten, verhalen en successen van 2025.

College van bestuur,

Angelien Sanderman en Joeri van den Steenhoven

Leeswijzer bestuursverslag

Net iets anders dan voorgaande jaren kent ons jaarverslag een aangepaste structuur, welke bijdraagt aan hoe we ons op heldere en toegankelijke wijze verantwoorden over het afgelopen jaar. Na de kerngegevens van onze hogeschool in het eerste hoofdstuk, vertellen we meer over ons instellingsprofiel, organogram en over het instellingsplan in hoofdstuk 2.

In hoofdstuk 3 staat onze eerste kerntaak, onderwijs, centraal. We beschrijven onder meer waar de diverse faculteiten van onze hogeschool zich mee hebben beziggehouden, hoe wij onze studenten faciliteren en ondersteunen, en met welke externe partijen wij samenwerken. In hoofdstuk 4 gaan we in op onze tweede kerntaak: onderzoek. Daarbij besteden we aandacht aan onze onderzoeksgroepen, de onderzoeksgebieden waarin wij actief zijn en onze externe samenwerkingsverbanden.

In hoofdstuk 5 behandelen we de bestuursakkoorden, waaronder de investeringen in onderwijskwaliteit, studentenwelzijn, praktijkgericht onderzoek en sociale veiligheid.

In de sociale paragraaf in hoofdstuk 6 laten we zien hoe we als hogeschool invulling geven aan ons personeelsbeleid, aan de hand van vier bepalende organisatieontwikkelingen. In hoofdstuk 7 vertellen we meer over de organisatie, zoals over onze duurzame bedrijfsvoering, waarna we in hoofdstuk 8 onze (positieve) financiële cijfers over 2025, inclusief een nadere duiding en toelichting presenteren.

Tot slot doen in hoofdstuk 9 en 10 respectievelijk de medezeggenschapsorganen en de raad van toezicht van Hogeschool Leiden verslag van hun werkzaamheden in 2025.

I Bestuursverslag



1. Kerngegevens



Onderwijs	2023	2024	2025
Aantal inschrijvingen ¹	12.096	11.997	12.247
Instroom ¹	3.249	3.423	3.739
Aantal associate degreediploma's ²	47	52	56
Aantal bachelordiploma's ²	1.878	1.981	1.980
Aantal (postnitiële) masterdiploma's ²	49	43	44
Bachelorrendement na vijf jaar ³	37,6%	42,5%	38,6%
Uitval in het eerste jaar ⁴	31,2%	29,1%	30,1%
Switch in het eerste jaar ⁴	3,0%	3,3%	3,5%

Onderzoek	2023	2024	2025
Lectoren (aantal)	23	22	21
Lectoren (fte)	17,4	17	14,4
Docent-onderzoekers (aantal)	138	129	123
Docent-onderzoekers (fte)	50,6	49,6	51,5
Inkomsten 1e geldstroom (x € 1.000)	4.808	4.991	5.880
Inkomsten 2e geldstroom (x € 1.000)	1.883	3.084	4.717
Inkomsten 3e geldstroom (x € 1.000)	933	1.052	860
Overige middelen voor onderzoek (x € 1.000)	341	297	220

Financieel	2023	2024	2025
Eigen vermogen (x € 1.000)	71.700	73.875	72.363
Solvabiliteit I	57%	57%	57%
Solvabiliteit II	64%	63%	63%

- 1 Peildatum 1 oktober van studiejaren 2023-2024, 2024-2025 en 2025-2026. Instroom betreft studenten die voor het eerst aan Hogeschool Leiden studeren.
- 2 Betreft diploma's uitgereikt in studiejaren 2022-2023, 2023-2024 en 2024-2025.
- 3 Betreft instroomcohorten 2018-2019, 2019-2020 en 2020-2021 volgens definitie HL-indicatoren. Dit is de nieuwe definitie voor rendement die we met akkoord van de accountant vanaf dit jaar hanteren. Het belangrijkste verschil is dat we in de eerdere definitie alleen keken naar studenten die voor het eerst in het hoger onderwijs instroomden en die zich na het eerste jaar herinschreven bij hun opleiding. In de nieuwe definitie kijken we naar alle studenten die instroomden bij een opleiding. De cijfers voor cohorten 2018-2019 en 2019-2020 stonden niet in de vorige jaarverslagen, maar zijn hier toegevoegd om met dezelfde definitie de trend weer te geven.
- 4 Betreft instroomcohorten van 2022-2023, 2023-2024 en 2024-2025 volgens definitie HL-indicatoren. Dit is de nieuwe definitie voor uitval en switch die we met akkoord van de accountant vanaf dit jaar hanteren. Het belangrijkste verschil is dat we naar alle studenten kijken en niet alleen naar voltijdstudenten. De cijfers voor cohorten 2018-2019 en 2019-2020 stonden niet in de vorige jaarverslagen, maar zijn hier toegevoegd om met dezelfde definitie de trend weer te geven.

Personeel ⁵	2023	2024	2025
Onderwijzend personeel (fte)	717,9	691,6	678,4
Ondersteunend personeel (fte)	407,1	422,7	429,0
Totaal fte	1.124,5	1.114,3	1.107,4
Personeel aantal	1.480	1.405	1.426
Ziekteverzuim	6,40%	5,20%	5,60%

Duurzaamheid ⁶	2023	2024	2025
Stadswarmte (GJ)	4.269	4.406	4.414
Ingekochte elektriciteit (in kWh)	2.378.677	2.464.706	2.298.556
Opgewekte elektriciteit (in kWh)	44.403	41.129	51.610
Water (in m ³)	11.150	11.425	12.535
CO ₂ -uitstoot (in kg) ⁷	2.828	2.954	2.547

5 Conform loonjournaalpost december 2025.

6 De duurzaamheidsdata betreffen gebruiksgegevens van het hoofdgebouw van Hogeschool Leiden. Data wordt uitgelezen uit gekeurde en geijkte meters op afstand. EECare voert controle uit op deze data en signaleert verschillen in verbruik. Begin 2025 was kouder dan begin 2024; het verbruik van de stadsverwarming is daarentegen gelijk gebleven door de installatie van betere pompen in bouwdeel F. De daling van ingekochte elektriciteit is onder meer te verklaren door verbeteringen aan installaties en apparatuur, en de sluiting van bouwdelen en keukens voor de verschillende verbouwingen. De toename van opgewekte elektriciteit komt door ingebruikname van de zonnepanelen op bouwdeel G in combinatie met meer zonuren in 2025. Het waterverbruik betreft data uit de facturatie van Dunea en beslaat 13 maanden, wat het verschil t.o.v. voorgaande jaren verklaart.

7 De CO₂-uitstoot wordt gemeten in ton CO₂-equivalenten en vanaf 2023 berekend volgens het GHG-protocol, (scope 1, 2 en 3). Samen met Phi Factory zijn de impact-categorieën energie, mobiliteit, koudemiddelen, ICT, werkomgeving, schoonmaak, catering, warme dranken en afvalverwerking gekozen. Per categorie is data verzameld over verbruik, inkoop of gereisde kilometers. Sinds 2024 maken we voor mobiliteit gebruik van data uit de rapportageverplichting werkgebonden personenmobiliteit en is ook woon-studie verkeer meegenomen. Voor 2025 is dit geëxtrapoleerd naar de studentenpopulatie op basis van mobiliteitsonderzoek onder HL-studenten (DTV, 2024). Alle data zijn vermenigvuldigd met CO₂-emissiefactoren voor 2025 (o.a. co2emissiefactoren.nl, Phi Factory, RVO, CE Delft, RIVM en leveranciers). Verbruiks- en inkoopdata gaan over het hoofdgebouw. Zie het Hogeschool Leiden Duurzaamheidsjaarsverslag 2025 voor meer toelichting.



2. Organisatie



Hogeschool Leiden is een brede kennisinstelling met meerdere sectoren en een herkenbaar Leids profiel, gelegen midden in de Randstad. We zijn een toegankelijke hogeschool met een kleinschalige organisatie, waar ongeveer 12.000 studenten en meer dan 1.400 medewerkers elkaar kennen en zich gezien voelen.

Ons opleidingsaanbod bestaat uit bachelor-, master- en associate degree-opleidingen die gericht zijn op het behalen van een diploma en zich onderscheiden door onder andere landelijk unieke opleidingen en multidisciplinaire programmaonderdelen. De kwaliteit van ons onderwijs is stabiel en hoog: al onze opleidingen zijn sinds de invoering van het accreditatiestelsel steeds positief beoordeeld en zowel studenten als alumni zijn tevreden over hun opleiding.

Daarnaast breiden we ons aanbod voor Leven Lang Ontwikkelen (LLO) continu uit. Inmiddels volgen meer dan 3.000 cursisten uiteenlopende trajecten, van zij-instroomprogramma's tot korte cursussen. Zowel het aanbod als het aantal deelnemers neemt jaarlijks toe. De beroepspraktijk staat daarbij centraal: samen met het werkveld ontwikkelen en verzorgen we onderwijs dat nauw aansluit bij de kennis en vaardigheden die in de praktijk gevraagd worden.

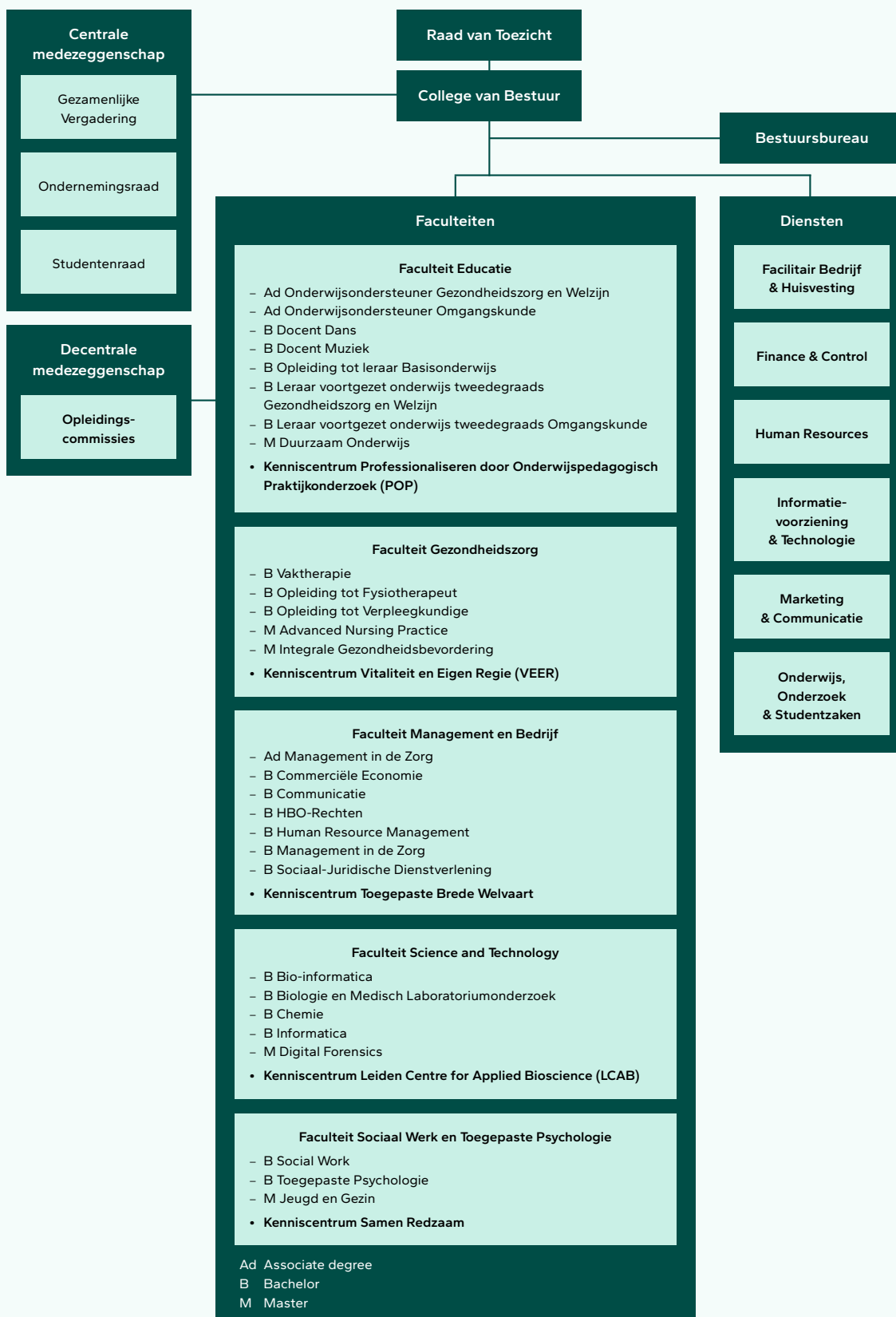
Praktijkgericht onderzoek vormt naast ons onderwijs onze tweede kerntaak en blijft zich continu ontwikkelen. In vijf kenniscentra werken lectoren, docent-onderzoekers, promovendi en studenten in stevige onderzoeksgroepen samen met partners uit het werkveld aan vernieuwing van de beroepspraktijk. Dit onderzoek is sterk regionaal verankerd en direct verbonden met maatschappelijke vraagstukken. Door intensieve samenwerking met het werkveld en actieve deelname aan regionale kennisecosystemen levert de hogeschool een bijdrage aan duurzame innovatie. Op onze website en in dit jaarverslag vertellen we daar meer over.

We zijn ook een betekenisvolle partner in de regio en werken intensief samen met onze omgeving. Samen met het werkveld verzorgen we ons onderwijs, zodat het goed aansluit bij de kennis en vaardigheden die in de praktijk nodig zijn. Met ons praktijkgerichte onderzoek dragen we bij aan de ontwikkeling van het werkveld. Onze opleidingen en praktijkgericht onderzoek zijn maatschappelijk relevant, én we spelen in op actuele ontwikkelingen in de beroepspraktijk en de samenleving.

Hogeschool Leiden ligt in het hart van het Leiden Bio Science Park. Samen met mboRijnland, Universiteit Leiden, gemeente Leiden, het Leids Universitair Medisch Centrum, Biodiversity Center Naturalis, GGZ Rivierduinen, onderwijsregio Leiden, Duin- & Bollenstreek en tal van andere gerenommeerde partners uit alle domeinen geven wij onderwijs vorm en ontwikkelen en realiseren wij samenwerkingsprojecten ten dienste van de stad, de brede regio en onze samenleving.

Vanuit die verbondenheid voelen we ons verantwoordelijk om bij te dragen aan maatschappelijke opgaven. Via ons onderwijs en onderzoek zetten wij ons daar actief voor in.

Organogram⁸



8 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>.

Instellingsplan

Met elkaar werken we aan een (nog) betere toekomst voor (potentiële) studenten, voor het werkveld en de samenleving, en voor medewerkers. In het instellingsplan *Betrokken, bevlogen, betekenisvol* (2023-2028) hebben we daartoe 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 zijn het uitgangspunt van ons handelen. Veel vernieuwingen om deze beloften waar te maken worden op team- en afdelingsniveau gerealiseerd en zijn dan ook vastgelegd in de jaarplannen van diensten en faculteiten. Tegelijkertijd hebben we vijf hogeschoolbrede veranderopgaven geïdentificeerd, die zijn vertaald naar strategische programma's. Samen vormen deze de strategische agenda, 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, dus gedurende de looptijd van het instellingsplan ontwikkelen we in totaal drie strategische agenda's. Door de looptijd van twee jaar creëren we enerzijds voldoende tijd om programmadoelen te realiseren en anderzijds biedt het ons 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 traject wordt (onder andere) over de voortgang van de strategische agenda zowel mondeling als schriftelijk gerapporteerd. Tevens wordt iedere tweejarige 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 heeft in 2025 - halverwege de looptijd van het instellingsplan - een evaluatie plaatsgevonden, die geheel in het teken stond van de voortgang die we realiseren met het instellingsplan en de manier waarop we onze vijf beloften waarmaken.

Uit de evaluatie kwam naar voren dat de organisatie, ondanks de dynamiek en veranderingen in de externe omgeving, nog steeds op koers ligt. De dagelijkse uitvoering laat zien dat de gemaakte beloften en ambities richting studenten, het werkveld en de eigen organisatie worden waargemaakt. Tegelijkertijd is onderkend dat verdere doorontwikkeling noodzakelijk is. De organisatie toont zich daarbij in staat en bereid om hier met structurele inzet en verantwoordelijkheid vervolg aan te geven.

Al onze activiteiten zijn gericht op de structurele realisatie van de doelstellingen uit het gehele instellingsplan. Niet alleen dit hoofdstuk, maar ook het gehele jaarverslag fungeert als belangrijk middel om transparantie te bieden over de voortgang en behaalde resultaten.



De programma's die samen de strategische agenda vormen

In 2025 is de tweede strategische agenda gestart, met een looptijd van januari 2025 tot en met december 2026. Met deze nieuwe strategische agenda volgen we de ingezette lijn van de voorgaande strategische agenda (looptijd kalenderjaren 2023 en 2024). Dit betekent dat alle vijf de strategische programma's zijn gecontinueerd. Wel is het accent verschoven van (met name) planvorming in de eerste strategische agenda naar (vooral) uitvoering en implementatie in de tweede strategische agenda.

Hieronder wordt de focus van elk programma en behaalde resultaten tot en met 2025 uiteengezet.

1. Toekomstgericht onderwijs

Hier toe rekenen we niet alleen de verbreding van het bestaande aanbod, maar ook Leven Lang Ontwikkelen (LLO) en flexibilisering. Flexibel onderwijs vergroot de aantrekkelijkheid van onderwijs voor alle studenten (reguliere instroom en LLO), maar voor LLO-studenten kan flexibel onderwijs zelfs als vereiste worden gezien. Dat heeft ook in 2025 geleid tot de herontwikkeling van curricula. Daarnaast is het Center for Teaching & Learning (CTL) verder ingericht met als doel ondersteuning te bieden bij het vormgeven van onderwijsinnovaties en professionaliseren van docenten (onder andere met betrekking tot AI en digitale geletterdheid).

Behaalde resultaten in 2025

De activiteiten vanuit het CTL spitsen zich toe op drie thema's: Activerende blend, Flexibilisering en Artificiële Intelligentie (AI). Er is een uitgebreide professionaliseringsagenda gemaakt en er wordt goed samengewerkt in en met alle faculteiten. Op het gebied van LLO is de Commissie Non-formeel Onderwijs van start gegaan en is een eerste verzoek voor een NLQF-indeling ingediend. Daarnaast is een afwegingskader gemaakt om nieuw aanbod te waarderen en een tool is aangeschaft om eventuele beslissingen over bestaand en nieuw portfolio te onderbouwen met data. Met de middelen van de LLO-Katalysatorsubsidie worden stappen gezet op het gebied van de digitale infrastructuur, communicatie en zichtbaarheid (bijvoorbeeld de aanschaf van een CRM-systeem), en HR-gerelateerde zaken (zoals profiel LLO-docent en professionalisering). Er is frequent en constructief overleg met alle nascholingscentra.

Nieuwe thema's die in 2025 zijn gaan spelen, betreffen onder andere de samenwerking met defensie in het belang van een veilige samenleving en het verder verstevigen van de digitale geletterdheid van alle medewerkers van de hogeschool. Dit laatste als uitvloeisel van de landelijke sectorafspraken in Npuls.

2. Digitalisering

Hiertoe behoren zowel de digitaliseringsstrategie als onderwijslogistiek. Flexibeler onderwijs en meer keuzevrijheid voor al onze studenten vraagt om meer variëteit in (micro)diplomering, digitaal studiemateriaal, (deels) tijd- en plaatsonafhankelijk onderwijs en flexibele toetsing. Verantwoord gebruik van data-analytics, artificiële intelligentie, cyberveiligheid en herinrichting van de onderwijslogistieke keten dragen bij en/of vloeien hieruit voort.

Behaalde resultaten in 2025

Over het algemeen verloopt het programma Digitalisering voorspoedig. Met de implementatie van het LMS voor studenten en cursisten per augustus 2025 is een grote stap genomen. Ook het roosterproject is geïmplementeerd, en middels een enquête is een inventarisatie uitgevoerd onder studenten ten aanzien van de digitale voorzieningen. Opkomende initiatieven zijn die rondom flexibilisering, LLO en AI, gesteund door de impuls van Npuls. De voorbereidingen voor digitaal toetsen zijn in volle gang en het project Cursistenadministratie (onderdeel van de LLO-Katalysator) is toegevoegd aan de scope van het programma.

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, de doorwerking van het onderzoek, versterking van kwaliteitszorg en -cultuur en versteviging van de onderzoeksondersteuning.

Behaalde resultaten in 2025

Het strategische programma Doorontwikkeling praktijkgericht onderzoek (DPO) verloopt volgens verwachting: de samenwerking tussen onderwijs, onderzoek en werkveld wordt uitgebouwd en verder versterkt. Zo wordt binnen alle faculteiten door lectoren, docent-onderzoekers en praktijkpartners consciëntieus en structureel samengewerkt aan praktijkgericht onderzoek.

Er is een HL-leergang Leiderschap voor lectoren ontwikkeld. Tevens zijn in samenwerking met de dienst HR de profielen voor een aantal onderzoeksfuncties opgesteld/aangepast en vastgesteld. Daarnaast is de aansluiting met Publinova gerealiseerd, inclusief de inrichting van een demo-omgeving. Tot slot heeft SURF ingestemd met de ontwikkeling van een landelijk modulair Research Information System. Hiermee is het formele startsein gegeven en kunnen vervolgstappen worden geëffectueerd.

Medio 2025 is besloten om het thema Routekaart richting Europa toe te voegen aan het strategische programma Doorontwikkeling praktijkgericht onderzoek. Ongeveer gelijktijdig is ook het thema Visievorming op onze zwaartepunten toegevoegd aan het strategische programma.

4. Zichtbaarheid vergroten

We willen als hogeschool beter in beeld zijn bij studiekezers. Dit willen we realiseren met een op de behoeften van de potentiële studenten afgestemde *student journey*, een vernieuwde website, het zichtbaarder maken van ons LLO-aanbod en een betere verbinding met het werkveld. De activiteiten van dit programma zijn dus gericht op het vergroten van instroom, zowel van voltijdstudenten als van LLO-instroom.

Behaalde resultaten in 2025

Activiteiten om de belangstelling voor open dagen van Hogeschool Leiden te vergroten hebben effect gehad; het aantal bezoekers was op bijna alle open dagen groter dan het jaar ervoor. Aan de zichtbaarheid van ons LLO-aanbod is in 2025 hard gewerkt na verkregen inzichten op basis van een extern uitgevoerd marktonderzoek. De focus van dit onderzoek was de marktpositie en -perceptie ten aanzien van Hogeschool Leiden onder kandidaten voor ons onderwijsaanbod voor werkenden. Ter ondersteuning van de communicatie en voorlichting over onze opleidingen hebben we – aanvankelijk bij alle afzonderlijke voltijd opleidingen – een video ontwikkeld met informatie over de betreffende opleiding. In de loop van 2025 zijn ook voor de deeltijd opleidingen video's ontwikkeld.

5. Toekomstbestendige organisatie: leiderschapsontwikkeling en professionalisering

We willen een aantrekkelijke werkgever zijn voor onze (potentiële) nieuwe en huidige medewerkers. 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 voor hun bevlogenheid en hen in staat stelt regie te nemen over hun werkzaamheden en professionele ontwikkeling. Daar waar nodig sturen we als organisatie op gezamenlijk resultaat.

Behaalde resultaten in 2025

Het strategische programma Toekomstbestendige organisatie bevindt zich in een gevorderde fase van uitvoering. De leergang Leiderschapsontwikkeling is in de uitvoeringsfase, terwijl de volgende fasen – gericht op verdieping en verbreding – momenteel worden voorbereid/ uitgewerkt.

In 2025 hebben de eerste drie groepen de leergang Leiderschapsontwikkeling succesvol afgerond. In het najaar van 2025 zijn twee nieuwe groepen gestart, een voor managers en een voor teamleiders. In totaal namen 28 teamleiders en 23 managers deel aan de leergang. De leergang Lectoren is ontworpen, ontwikkeld én van start gegaan in 2025. Daarnaast is voor de aanvullende modules Verzuim en Inclusief werven een globale opzet vastgesteld en ligt de focus sindsdien op verdere uitwerking met het oog op implementatie. Verder is voor programmamanagers een eerste globale opzet voor een aparte leergang opgesteld en



uitgewerkt. Ten slotte is het profiel van de lector vastgesteld en is onderzoek uitgevoerd naar een passende invulling van de rol van teamleider als onderdeel van het streven naar eenduidige(re) leiderschapsrollen.

Hiermee wordt stevig gebouwd aan een geïntegreerde aanpak voor leiderschapsontwikkeling en professionalisering binnen de organisatie.

3. Onderwijs



We zijn een hogeschool met een breed en toekomstgericht opleidingsaanbod. We bieden bachelor, master en associate degree-opleidingen aan waarin kwaliteit, praktijkgericht leren en samenwerking centraal staan. Samen met het werkveld ontwikkelen we onderwijs passend bij de kennis en vaardigheden die in de praktijk nodig zijn. Naast diplomagericht onderwijs investeren we in Leven Lang Ontwikkelen. Met een groeiend aanbod van onder meer zij-instroomtrajecten en korte cursussen ondersteunen we professionals in elke fase van hun loopbaan. Daarbij bieden we passende begeleiding en ondersteuning die aansluit bij ieders leren en ontwikkelbehoefte. We vertellen er graag meer over.

Opleidingen

Faculteit Educatie

	2023	2024	2025
Inschrijvingen	1.938	1.868	1.876
Instroom	478	445	484
Diploma's ⁹			
· Associate degree	3	5	2
· Bachelor degree	282	311	319
· (Post-initiële) Master degree	12	-	-

De faculteit Educatie bestaat onder andere uit diverse pabo's: regulier en Vrijeschool Pabo, met daarbinnen de varianten: Academische Pabo voor de vwo-instroom, een samenwerking met Social Work 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. Gekoppeld aan deze deeltijd, heeft Educatie een succesvolle zij-instroom in het beroep voor primair onderwijs van Nederland ontwikkeld. Voor de voltijd Pabo is er ook een flexibele variant. Ook de opleiding Omgangskunde - met diverse varianten van Ad, voltijd en flexibele deeltijd en kop - en de tweedegraads opleiding voor Gezondheidszorg & Welzijn, met dezelfde varianten, maken deel uit van de faculteit.

Bij alle lerarenopleidingen is gebouwd aan de samenwerking met het werkveld, in opleidingscholen met regionale (voor regulier) en landelijke (voor vrijeschoolonderwijs) dekking. Vanuit het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap 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 onze directeur Educatie in de agendacommissie van het Onderwijs Regio Beraad zit. Ook in de onderwijsregio's Leiden,

9 Betreft diploma's uitgereikt in studie jaren 2022-2023, 2023-2024 en 2024-2025.

Bollenstreek, Het Groene Hart en regio's Haarlemmermeer en Zuid-Kennemerland participeert Hogeschool Leiden actief. Voor de pabo's is gestart met de samenvoeging van de opleidingsschool OPLIS en leder1LeertAnders tot een gezamenlijke opleidingsschool OPLIS 2.0, voor de Vrijeschool Pabo met de opleidingsschool Samen Opleidend Leren, met landelijke dekking. In deze verbanden wordt gewerkt met schoolopleiders vanuit schoolbesturen, wat de samenwerking intensiveert en betrokkenheid bij de curricula garandeert.

De kunstzinnige opleidingen Opleiding docent Muziek en Opleiding docent Dans Euritmie, beide gestoeld op antroposofische leest, zijn bezig met een rustige groei. Vanuit de aard zijn deze opleidingen klein, maar uniek in Nederland, en daarmee zeer belangrijk voor het afnemend werkveld. De opleiding docent Dans/Euritmie behaalde in 2025 een medaille vanuit EW Beste Studies. De instroom van de opleiding Docent Dans/Euritmie bleef beperkt, wat leidde tot het besluit de voltijdvariant in ieder geval voor een jaar te sluiten.

Plannen om studenten en docenten te ondersteunen in veerkracht zijn voortgezet in 2025. Voorbeelden zijn een boosterweek voor studenten die achterliepen op een basisschool en studentassistenten die als taalcoaches ondersteunen bij het schrijven van verslagen.

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, Onderwijsregio's, Regionale Alliantie Zuid-Holland, 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

	2023	2024	2025
Inschrijvingen	2.586	2.622	2.679
Instroom	723	708	790
Diploma's ¹⁰			
· Bachelor degree	432	438	506
· Master degree	38	39	40

10 Betreft diploma's uitgereikt in studie jaren 2022-2023, 2023-2024 en 2024-2025.

De faculteit Gezondheidszorg kent de bachelors Vaktherapie (met antroposofische grondslag), Fysiotherapie en Verpleegkunde (diverse varianten), en de masters Advanced Nursing Practice en Integrale Gezondheidsbevordering¹¹. Ook heeft het kenniscentrum Vitaliteit en Eigen Regie een plek in de faculteit.

De opleidingen zijn bezig met het herontwerp van hun curricula. Daarin wordt de transitie naar *blended* onderwijs en het nieuwe Learning Management Systeem Brightspace meegenomen. Wijzigingen berusten op nieuwe landelijke domeinprofielen en de ambities om curricula onderwijskundig en inhoudelijk toekomstbestendig te maken. Denk daarbij aan werken met leeruitkomsten, contextafhankelijk onderwijs en toetsen van grote eenheden.

De master Integrale Gezondheidsbevordering is opengesteld voor professionals uit de domeinen zorg, sport én welzijn. Daarbij is jaar 1 omgezet naar vijf modules. Dit biedt kansen om de master flexibel te volgen.

De opleiding Fysiotherapie is op 13 mei 2025 gevisiteerd voor de zesjaarlijkse accreditatie. Het externe panel beoordeelde de kwaliteit van de opleiding op alle standaarden positief en was te spreken over de visie op het beroep, de integratie van interprofessioneel samenwerken, de sterke verbinding met het werkveld en het positieve leerklimaat, met aandacht voor pro-coaching, feedback en weerbaarheid van beginnende professionals. De aanbevelingen van het panel worden meegenomen in de lopende doorontwikkeling van het curriculum, waarin in 2025 is gewerkt aan het verder aanscherpen van leeruitkomsten.

De faculteit zet zich in voor een inclusieve, gezonde en vitale samenleving binnen de context van de zorg. Dat wordt gedaan door zorgprofessionals op te leiden die zich veerkrachtig en zeker voelen, die interprofessioneel samenwerken, reflecteren op hun eigen handelen en *evidence based* werken. De missie is *'het empoweren van (toekomstige) zorgprofessionals door hun kennis, houding en vaardigheden te versterken, zodat zij zichzelf en hun zorgvragers kunnen ondersteunen bij het bevorderen van hun eigen vitaliteit en regie'*.

Studenten wordt een leeromgeving geboden waarin onderwijs, onderzoek en de beroepspraktijk verbonden zijn en de student centraal staat. De opleidingen werken samen met meer dan 1.000 (zorg)instellingen, goed voor ruim 2.500 stages voor voltijdstudenten en werkplekken van duaal- en deeltijdstudenten, en de tientallen bij- en nascholingsactiviteiten in het kader van Leven Lang Ontwikkelen. Met het Leids Universitair Medisch Centrum werd een nieuwe overeenkomst voor maatwerktrajecten voor (toekomstige) regieverpleegkundigen gesloten.

De vier onderzoeksgroepen van kenniscentrum Vitaliteit en Eigen Regie (VEER) werken nauw samen met gemeenten in de regio en collega-hogescholen in de Zuid-Hollandse Impact Alliantie. Hierin worden onder andere de krachten gebundeld in het SPRONG-programma Vitale Delta en de living labs van Medical Delta, waar het kenniscentrum actief bij betrokken is. Ook is het kenniscentrum een actieve kernpartner in het Leiden Healthy Society Center.

De wijze waarop sommige zorginstellingen investeren in praktijkgericht onderzoek van het kenniscentrum is van grote betekenis en onderscheidend ten opzichte van andere instellingen. Zo is er met Alrijne Zorggroep een intensieve samenwerking in de onderzoeksgroep Verpleegkundig Leiderschap. De samenwerking werd met ingang van 1 januari 2025 voor vier jaar

11 Voorheen master Fysiotherapie en Wijkgerichte Beweegzorg.

verlengd. Ook is er met ingang van 1 mei 2025 met een nieuwe lector en een nieuw samen te stellen onderzoeksgroep gestart, die in nauwe samenwerking met GGZ Rivierduinen en de faculteit Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie zal werken.

Faculteit Management en bedrijf

	2023	2024	2025
Inschrijvingen	3.376	3.336	3.453
Instroom	931	1.074	1.167
Diploma's ¹²			
· Associate degree	44	47	54
· Bachelor degree	486	560	494

De faculteit Management en Bedrijf biedt zes opleidingen aan: Commerciële Economie, Communicatie, HBO-Rechten, Human Resource Management (voltijd en deeltijd), Management in de Zorg (duale associate en bachelorgraad) en Sociaal Juridische Dienstverlening. Daarnaast maakt ook het kenniscentrum Toegepaste Brede Welvaart deel uit van de faculteit.

Het totale studentenaantal is in 2025 met 168 studenten gestegen. Deze stijging was vooral merkbaar bij de opleidingen HBO-Rechten en Communicatie, waar 166 studenten meer deelnamen aan het onderwijs dan in 2024. Het studentenaantal van de andere opleidingen bleef nagenoeg gelijk.

Er is dit jaar verder gebouwd aan de vernieuwing van het onderwijs. Daarvoor hebben de vijf voltijdse opleidingen de handen ineengeslagen om gezamenlijk ontwikkelde doelen en kaders vast te stellen, en in september te starten met de vernieuwde propedeuse.

In het propedeusejaar maken studenten kennis met multidisciplinair leren en werken. Zij voeren samen met de studenten van andere opleidingen een praktijkopdracht uit voor externe opdrachtgevers, zoals de Politie Haaglanden en Leiden&Partners. In het tweede studiejaar wordt opnieuw een dergelijke week georganiseerd, waarbij de focus verschuift naar meer interdisciplinair samenwerken. In het derde of vierde studiejaar kiezen studenten vervolgens voor een onderwijsblok van 15 EC, waarin zij samen met studenten van alle opleidingen en met partners uit de praktijk werken aan een integrale praktijkopdracht.

Voor de voltijdse opleidingen en de deeltijdopleiding Human Resource Management zijn nieuwe landelijke opleidingsprofielen vastgesteld door de sector hoger economisch onderwijs. In deze profielen is de voorbereiding op maatschappelijke opgaven sterker verankerd. Ook is de verwevenheid met de beroepspraktijk en het praktijkgericht onderzoek verder versterkt. Brede vaardigheden en cross-overs vormen een belangrijk onderdeel van het curriculum. Binnen onze opleidingen is dit vertaald naar 20 EC aan brede vaardigheden in het eerste studiejaar.

De koers van de hogeschool is zichtbaar in het onderwijsprogramma. Zo wordt er binnen de opleidingen een groot aantal praktijkopdrachten aangeboden. Daarnaast hebben alle

12 Betreft diploma's uitgereikt in studie jaren 2022-2023, 2023-2024 en 2024-2025.

modules een omvang van 5 EC of een veelvoud daarvan. Ook heeft de faculteit ingezet op didactisch coachen en een activerende blend, waarmee studenten worden uitgedaagd om actief de regie te nemen over hun eigen ontwikkeling.

Uit evaluaties blijkt dat de opleidingen goed worden gewaardeerd. Studenten geven aan zich gezien en gehoord te voelen. Met gepaste trots kan de faculteit bovendien vermelden dat de duale associate en bachelorgraad opleidingen Management in de Zorg voor de derde keer het predicaat 'Topopleiding' heeft ontvangen in de *Keuzegids 2026*.

Het kenniscentrum Toegepaste Brede Welvaart richt zich op het aanpakken van complexe maatschappelijke en organisatorische vraagstukken vanuit een brede welvaartsbenadering. Dit gebeurt door middel van multi-, inter- en transdisciplinair praktijkgericht onderzoek, in co-creatie met studenten, (docent)onderzoekers, lectoren en partners uit de beroepspraktijk, het onderzoeksdomein en de samenleving.

Met onderzoek binnen de onderzoekslijnen: Kansengelijkheid in leren en werken, Samenleven in de wijk en Circulaire economie in de regio vergroot het kenniscentrum de maatschappelijke impact van Hogeschool Leiden. Daarbij ligt de focus op het toepassen van het bredewelvaarts-perspectief binnen de thema's inclusieve samenleving en gezonde leefomgeving. De missie van het kenniscentrum sluit dan ook nauw aan bij die van de faculteit, namelijk: *'inzetten op de ontwikkeling van kritisch betrokken professionals die interdisciplinair, flexibel en verbindend complexe vraagstukken aanpakken en daarmee bijdragen aan duurzame maatschappelijke impact.'*

Faculteit Science and Technology

	2023	2024	2025
Inschrijvingen	2.237	2.159	2.163
Instroom	574	586	660
Diploma's ¹³			
· Bachelor degree	396	385	339
· Master degree	-	-	1

De faculteit Science and Technology kent de bacheloropleidingen Bio-informatica (BI), Biologie & Medisch Laboratoriumonderzoek (BM), Chemie, Informatica (regulier en Forensisch ICT), en de masteropleiding Digital Forensics. Het Middelbaar laboratoriumonderwijs (MLO) van mboRijnland is tevens gehuisvest binnen de faculteit. Daarnaast biedt de faculteit nascholingsonderwijs vanuit het Centrum Bioscience en Diagnostiek (CBD) en vindt praktijkgericht onderzoek plaats binnen het kenniscentrum Leiden Centre for Applied Bioscience (LCAB).

De aanmeldcijfers bij de faculteit laten een positief beeld zien. Bij bijna alle opleidingen zijn de aantallen gestegen. De investering in marketingactiviteiten heeft hier ongetwijfeld bij geholpen. Wel is het aantal herinschrijvingen gedaald ten opzichte van vorig jaar. Door de landelijk teruglopende studentenaantallen, groeit de behoefte aan samenwerking rond studiekeuzevoorlichting tussen hogescholen. De faculteit is actief deelnemer aan deze samenwerkingen: DAS, HBO-i en Lobin.

13 Betreft diploma's uitgereikt in studie jaren 2022-2023, 2023-2024 en 2024-2025.

De bacheloropleidingen werken aan een nieuw curriculum op basis van leeruitkomsten: met meer flexibiliteit, een goede *blend*, meer authentieke beroepsproducten en meer formatief handelen. Informatica werkt aan het laatste deel van het nieuwe curriculum, namelijk de uitstroomrichtingen die in februari 2026 starten.

BM is het afgelopen studiejaar gestart met een volledig herzien jaar 1. Bij BI is gestart met een (deels) vernieuwde hoofdfase, en Chemie start in studiejaar 2026-2027 met jaar 1 van een volledig vernieuwd curriculum. Daarbij wordt steeds vaker gekeken of modules gezamenlijk kunnen worden aangeboden (bijvoorbeeld Virologie en Statistiek) en wordt gekeken of activiteiten in het kader van Leven Lang Ontwikkelen met regulier onderwijs kan samengaan. Dit jaar is de voltijdmaster Digital Forensics gestart, en ook het programma Investigate heeft vanaf februari voor het eerst gedraaid. Investigate heeft als doel om studenten op de juiste plek te laten landen.

Het afgelopen jaar is al het onderwijs overgezet naar Brightspace. Dit is vanaf nu dé centrale plek waar al het online lesmateriaal, opdrachten en communicatie rondom ons onderwijs samenkomt. Studenten en cursisten reageren over het algemeen positief op de verandering.

Op 13 oktober 2025 vond de interne audit van de master Digital Forensics plaats bij de HSD. Hiermee heeft de opleiding zich goed kunnen voorbereiden op de visitatie die plaatsvindt begin 2027. Bio-informatica is in 2025 gestart met de voorbereiding op de visitatie op 11 en 12 maart 2026. Ook is het traject van de interne audit van Chemie opgestart. Deze vindt plaats op 26 mei 2026.

De faculteit wil opleiden voor het werkveld en een zichtbare en aantrekkelijke partner zijn in het Leiden Bio Science Park en de regio. De samenwerking binnen de driehoek onderwijs-onderzoek-werkveld heeft continu onze aandacht. Het kenniscentrum LCAB heeft meerdere initiatieven gestart samen met het werkveld en heeft het afgelopen jaar weer symposia georganiseerd waar veel geïnteresseerden op af kwamen. Het lectoraat Digital Forensics & E-Discovery is opgenomen in het brede kenniscentrum, en het Leiden Centre for Applied Bioscience werkt steeds meer samen met het practoraat Biosciences van mboRijnland. Ook is er een hechtere samenwerking met het Centrum Bioscience en Diagnostiek, dat het afgelopen jaar wederom een succesvol jaar heeft gehad.

Faculteit Sociaal werk en Toegepaste Psychologie

	2023	2024	2025
Inschrijvingen	1.959	2.012	2.076
Instroom	543	610	638
Diploma's ¹⁴			
· Bachelor degree	282	287	322
· Master degree	11	4	3

14 Betreft diploma's uitgereikt in studie jaren 2022-2023, 2023-2024 en 2024-2025.



De faculteit Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie biedt de bacheloropleidingen Social Work voltijd, Toegepaste Psychologie voltijd en duaal, evenals de masteropleiding Jeugd & Gezin in deeltijd aan. In samenwerking met de Pabo van de faculteit Educatie biedt Social Work de bachelorvariant Jeugd in Onderwijs aan; twee bachelors in vijf jaar gericht op het speciaal basisonderwijs.

In 2025 waren binnen de financiële kaders de inhoud, kwaliteit en organisatie van ons onderwijs en onderzoek leidend. De financiën zijn door meer kostenbewustzijn en control in de hele faculteit meer in balans. De voltijdopleiding en de duale opleiding Toegepaste Psychologie groeien, bij Social Work zien we een kleine krimp, de master Jeugd & Gezin heeft nog steeds een zorgelijk lage instroom gelijk aan de landelijke trend van zorg- en welzijnsmasters. Het faculteitsteam werkt efficiënter en verbetert de werkprocessen in samenwerking met de teams en de hogeschool. De teamleiders van Social Work komen duidelijk in hun rol en dat brengt rust en structuur in de organisatie.

Het faculteitsplan Durven leren, durven doen vormt de basis voor het handelen. Er wordt gewerkt aan een lerende cultuur binnen de faculteit, waarbij met elkaar de koers wordt bepaald en waar mogelijk vraagstukken gezamenlijk worden opgepakt. Het 'werken in cirkels' is geïntroduceerd en wordt al doende geïmplementeerd. Hierbij wordt de wijsheid van de medewerkers aangesproken, kennis en kunde gebundeld en ruimte gegeven aan professionalisering. Thema's als activerende blend en het vergroten van de toetskwaliteit worden op deze wijze faculteitsbreed en met het Center for Teaching & Learning opgepakt.

De nieuwe handreiking voor de gesprekscyclus is vastgesteld en vormt de basis voor personeelsbeleid en strategische personeelsontwikkeling. De teams laten nog steeds veerkracht en een grote mate van reflectie en betrokkenheid zien.

Het kenniscentrum Samen Redzaam heeft een centrale plek in de faculteit en bestaat uit vijf onderzoeksgroepen: Waarde(n)volle Zorg voor Jeugd, Ouderschap en Jeugd in Ontwikkeling, Professioneel Omgaan met Risicovol Gedrag, Sociale Innovatie en Geestelijke Gezondheidszorg in samenwerking met kenniscentrum VEER. Het kenniscentrum heeft een missie en visie waarbij de onderlinge samenwerking tussen de onderzoeksgroepen concreter wordt doordat er aan doorsnijdende maatschappelijke thema's gewerkt wordt, samen met andere kenniscentra en met het werkveld.

Social Work voert nu het nieuwe voltijdscurriculum in jaar 1 en 3 uit. De andere jaren worden ontwikkeld en een deeltijdopleiding Social Work wordt onderzocht. Toegepaste Psychologie reflecteert op de studeerbaarheid en uitvoerbaarheid van hun lopende nieuwe curriculum en ontwikkelt de duale opleiding met flexibele leerpaden. Jeugd in Onderwijs voert gesprekken met de Pabo over studeerbaarheid van het curriculum en aansluiting bij het werkveld. Bij al het onderwijs is het contact met het werkveld essentieel om het aanbod actueel te houden.

Contractonderwijs wordt georganiseerd voor diverse doelgroepen in verschillende levensfasen, zoals leertrajecten voor alumni, professionals en maatwerk voor werkveldpartners. De faculteit is inkooppartner bij UWV en dat genereert instroom voor onze cursussen. De faculteit is dan ook trots op de hogere instroom bij het zij-instroomtraject Jeugd- en Gezinsprofessional, waar cursisten hun SKJ-registratie mee behalen. Ook heeft de faculteit de lancering van de POH-GGZ-opleiding voorbereid.

Resultaten

Onderwijsresultaten

In het studiejaar 2025-2026 steeg de instroom ten opzichte van het jaar ervoor met 9,2%. Dit is het derde jaar op rij dat de instroom is gestegen. Ook het totaal aantal inschrijvingen is in 2025-2026 toegenomen, met 2,1%.

De Nationale Studenten Enquête van 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.

Studierendement

Het aandeel studenten dat binnen vijf jaar na start een bachelordiploma haalt, is in het meest recente jaar 38,6%. In eerdere jaren bepaalden we het rendement door te kijken naar alleen die studenten die voor het eerst in het hoger onderwijs instroomden en die zich na het eerste jaar opnieuw inschreven bij hun opleiding. Dat aandeel is niet vergelijkbaar met de manier waarop we vanaf dit jaarverslag (2025) het rendement bepalen. In de nieuwe definitie kijken we namelijk naar alle studenten die instroomden bij een opleiding.

Alumnitevredenheid

Hogeschool Leiden alumni vinden dat ze tijdens hun opleiding goed zijn voorbereid op de arbeidsmarkt. Alumni zijn positief over de aansluiting van hun opleiding op hun huidige functie. Het afgelopen jaar geeft een ruime meerderheid van 78% aan hier (zeer) tevreden over te zijn. Ook de aansluiting op de arbeidsmarkt blijft sterk: het merendeel van de alumni, namelijk 90%, vindt binnen drie maanden na afstuderen een baan.

Kwaliteitszorgcyclus

Kwaliteitszorg

Zoals we hebben afgesproken in ons centrale kwaliteitszorgbeleid evalueren ook onze opleidingen periodiek hun onderwijs en stellen op basis daarvan de opleiding bij. Voor ons onderwijs hanteren we niet alleen de wettelijke 'ondergrens', Hogeschool Leiden hanteert haar eigen standaard van kwaliteit. Zo bieden we kwalitatief hoogwaardig en uitdagend onderwijs aan dat wordt vormgegeven aan de hand van onze vijf ontwerpprincipes voor onderwijs en passend is bij de beloftes uit ons instellingsplan. De wijze van evalueren bestaat veelal uit een combinatie van (digitale) vragenlijsten, gesprekken met studenten, afstemming met het werkveld en het consulteren van alumni. Ook in 2025 heeft iedere opleiding de eigen PDCA-cyclus doorlopen en een passende invulling gegeven aan kwaliteitszorg, en het onderwijs aangepast aan de opbrengsten uit de evaluaties.

In 2025 werden de opleidingen Sociaal Juridische Dienstverlening (Ba), Fysiotherapie (Ba), Docent Dans en Eurytmie (Ba) en HBO-Rechten (Ba) gevisiteerd. Daarnaast doorliep de master Duurzaam Onderwijs haar Toets Nieuwe Opleiding. Al deze opleidingen hebben hun accreditatie behouden (in het geval van de master: verkregen).

Ook zijn er opleidingen waar een interne audit is uitgevoerd op de vier standaarden van het beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs. Dit zijn de opleidingen Advanced Nursing Practice (M) en Digital Forensics (M) en de Opleiding tot leraar Basisonderwijs (Ba). Ook is er een zogenoemde *quickscan* uitgevoerd door de opleiding Docent Muziek.

Instrumentarium

In juli 2025 is het instrumentarium met de bijbehorende processen voor de auditcyclus van de interne kwaliteitszorg uitgebreid. Naast de interne opleidingsaudit als midterm review tussen twee visitaties, is het nu ook mogelijk om als opleiding gebruik te maken van drie aanvullende instrumenten: de monitor, de *quickscan* en de risicoanalyse. Deze instrumenten helpen de opleidingen om aan de hand van documentanalyse en gesprekken met *peers* de kansen en risico's voor de opleidingskwaliteit in kaart te brengen.

Sinds dit jaar wordt er op basis van de beoordelingsrapporten van de visitaties een analyse uitgevoerd van de onderwijskwaliteit. Deze analyse geeft een hogeschoolbreed jaarbeeld van onze onderwijskwaliteit, zoals beoordeeld door *peers*, en geeft daarnaast de instelling inzicht in waar er van en met elkaar geleerd kan worden.

Examen- en toetscommissies

In 2025 hebben de vijf examencommissies van Hogeschool Leiden hun taken onafhankelijk en zorgvuldig kunnen uitvoeren. De jaarverslagen van de examencommissies tonen aan dat de examencommissies hun verantwoordelijkheid voor de borging van de kwaliteit van toetsing en examinering stevig nemen. Zij dragen actief bij aan het versterken van de kwaliteitscultuur binnen de faculteiten en bewaken de betrouwbaarheid van de toetsing en het eindniveau van afgestudeerden.

De samenwerking met het management, examinatoren, toetscommissies en ondersteunende diensten wordt als constructief en professioneel ervaren. Er zijn in 2025 geen noemenswaardige incidenten geweest rond toetsing en examinering.

De examencommissies vervulden hun borgende rol in een periode van intensieve onderwijsontwikkeling. In vrijwel alle faculteiten vonden curriculumvernieuwingen plaats, waarbij de examencommissies een adviserende rol innamen. Zij signaleren dat de werkdruk hoog blijft, mede door onderwijsinnovaties, toenemende juridisering, complexe studentverzoeken en de groeiende impact van generatieve AI op toetsing en beoordeling.

De examencommissies hebben deelgenomen aan verschillende professionaliseringsactiviteiten. Een deel van de examencommissieleden heeft de SKE (Senior Kwalificatie Examinering) afgerond en de meeste examencommissieleden volgden de interne scholingsmiddag. Het hogeschoolbrede voorzittersoverleg is geïntensiveerd en nieuw is een leernetwerk voor voorzitters van de toetscommissies. Binnen dit leernetwerk wordt gezamenlijk gewerkt aan borgingsactiviteiten door toetscommissies.

Auteursrechten

Al het in Brightspace geplaatste lesmateriaal is vanaf september wekelijks gecontroleerd op mogelijke auteursrechtenschendingen door informatiespecialisten van het Mediacentrum. De rapportages zijn in december gedeeld met Stichting UvO (het centrale punt voor het regelen van auteursrechten in het hoger onderwijs), waarna is vastgesteld dat we voor 100% voldoen aan de afspraken.

Onderwijs en innovatie

Beroepen veranderen en worden complexer. Het is daarom belangrijker om een flexibel(er) onderwijsaanbod aan te bieden, passend bij de toenemende vraag naar onderwijs in het kader van Leven Lang Ontwikkelen (LLO), zowel vanuit het werkveld als vanuit de studenten. 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 onze organisatie een vanzelfsprekend middel bij onderwijsinnovatie. Binnen het strategisch programma Toekomstgericht Onderwijs werken we aan de onderwijsinnovatie die hiervoor nodig is door het verder versterken van het Center for Teaching & Learning en LLO.

Center for Teaching & Learning

In 2023 zijn we gestart met het bouwen aan een Center for Teaching & Learning (CTL): een plek waar we de krachten bundelen op het gebied van docentontwikkeling en onderwijsinnovatie met bijzondere aandacht voor flexibilisering en digitalisering. Onze hogeschoolbrede ontwerpprincipes voor onderwijs vormen hierbij het uitgangspunt. Na anderhalf jaar bouwen aan een stevig netwerk, het verkennen van de vraagstukken en het opstarten van de eerste themateams, is in 2025 het CTL geformaliseerd. Het CTL heeft een subsidie ontvangen, inmiddels een fysieke plek gekregen midden in de school en 29 medewerkers uit verschillende diensten en faculteiten aan zich verbonden. Vanuit vijf themateams (Activerende blend, Flexibilisering, Artificiële Intelligentie, Toetsen om te Leren en Studentbegeleiding) richten deze inhoudelijke experts zich op onderzoek en kennisdeling, advies en begeleiding bij onderwijsvernieuwing, en het professionaliseren van docenten.

De themateams hebben inmiddels driekwart van de opleidingen geadviseerd en begeleid bij onderwijsvernieuwing en 282 medewerkers namen deel aan hogeschoolbrede trainingen en bijeenkomsten. Daarnaast ontwikkelden de themateams diverse praktische producten, zoals de Toolkit Activerende Blend, het Format voor Leeruitkomsten, de Leidraad AI en de Handreiking Toetsen van Leeruitkomsten. Het CTL ondersteunde daarnaast docenten bij het opstellen

van subsidieaanvragen voor onderwijsinnovaties. Dit heeft ertoe geleid dat in 2025 drie Comeniusbeurzen zijn toegekend aan Hogeschool Leiden en er een NRO opschalingsbeurs is aangevraagd.

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 het in staat stellen van docenten en andere 'onderwijsmakers' om op een methodologische wijze naar innovatie van het eigen onderwijs te kijken. In het jaar 2025 hebben negen docenten uit verschillende opleidingen (en faculteiten) deelgenomen. Binnen dit netwerk stellen we de thema's vanuit het CTL, flexibilisering, activerende blend, AI en uiteraard ook de ontwerp-principes in de breedte centraal.

In 2025 is ook geïnvesteerd in strategische samenwerkingen met onder andere de R6-hogescholen, Universiteit Leiden en mboRijnland. Samen met deze partners organiseerde het CTL impactvolle events zoals het LAlden-fest (gericht op AI en onderwijs), een landelijke studiemiddag 'Kunst van het kiezen' en het Festival Leren van Toetsen.

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, breidt Hogeschool Leiden het aanbod aan bij- en nascholing uit. Innovaties en kennis vanuit het praktijkgericht onderzoek worden hier nadrukkelijk in meegenomen. Met steun van de LLO-katalysatorsubsidie, geven we een versnelling aan de organisatorische voorwaarden voor het aanbieden van een passend LLO-aanbod.

We zien in de regionale netwerken een toenemende behoefte aan LLO voor werkenden, werkzoekenden en werkgevers. In de strategische programma's van de hogeschool en met hulp van de LLO-katalysatorsubsidie hebben we in 2025 ingezet op het beter inspelen op de groeiende behoefte van het werkveld. Zo hebben we stappen gezet in het vergroten van de zichtbaarheid van ons bestaande en nieuw ontwikkelde LLO-aanbod. Om groei van het LLO-aanbod nog beter mogelijk te maken, lopen er projecten voor inbedding van LLO in de administratieve processen en de professionalisering van medewerkers.

Tevens hebben we aandacht gehad voor strategisch portfoliomanagement. Het programma Toekomstgericht Onderwijs heeft uiteindelijk tot doel om te komen tot een wendbaar en toekomstbestendig onderwijsportfolio en daarvoor is ook gewerkt aan portfoliomanagement. Onderdeel hiervan is het in 2025 ontwikkelde afwegingskader voor initiatieven voor nieuw onderwijsaanbod. Het afwegingskader ondersteunt de besluitvorming rond nieuw formeel en non-formeel aanbod. Het biedt ruimte om initiatieven te beoordelen op inhoudelijke meerwaarde, uitvoerbaarheid en maatschappelijke relevantie.

Deze interne afstemming is in lijn met de landelijke ontwikkelingen op het gebied van portfoliomanagement. De Vereniging Hogescholen heeft in 2025 het Verenigingskader portfoliomanagement vastgesteld. Hierin staat onder andere beschreven dat instellingen naast de reeds bestaande afstemming over de macrodoelmatigheid van het portfolio, ook binnen afstemmingstafels met elkaar moeten afstemmen. We hebben daartoe, samen met de R6, een werkgroep portfoliomanagement ingesteld en afspraken gemaakt over het proces. De zes hogescholen zullen portfoliowijzigingen twee keer per jaar op bestuurlijk niveau bespreken.



Duurzaamheid en ons onderwijs

Duurzaamheid komt in ons onderwijs terug in opleidingen en minoren waarin studenten leren handelen vanuit maatschappelijke, ecologische en sociale opgaven. Zo willen we onze bijdrage leveren aan het oplossen van de grote maatschappelijke uitdagingen en transitie van vandaag en morgen. In alle faculteiten komt in verschillende facetten van het onderwijs duurzaamheid tot zijn recht. Ter illustratie lichten we enkele voorbeelden toe.

- In september 2025 is de **master Duurzaam Onderwijs** gestart, gericht op onderwijsprofessionals in po, vo, mbo en hbo die duurzaamheid willen integreren in hun pedagogisch en didactisch handelen. De master bouwt voort op de onderzoeksgroep Natuur en Ontwikkeling Kind en verbindt praktijkgericht onderzoek met onderwijsontwikkeling. Studenten passen de opgedane kennis toe in hun eigen onderwijspraktijk en werken aan duurzame innovaties binnen hun school of onderwijsorganisatie.
- De **minor OnderwijsBuiten: Natuur & duurzaamheid in onderwijs en opvoeding** biedt studenten onderwijs waarin leren in en met de natuur centraal staat.
- Bij de opleiding **Commerciële Economie** werken studenten aan circulaire economie, maatschappelijk verantwoord ondernemen en het opzetten van een onderneming met een sociale, maatschappelijke en duurzame *purpose*.
- Duurzaamheid komt ook terug in duurzame zorg, klimaat en gezondheid. Via bijvoorbeeld de **minor Verpleegkundig Leiderschap** en de **pressure cooker Duurzaamheid** worden studenten betrokken bij kennisontwikkeling op dit thema. Dit komt samen in de Groene Zorgdag, waarin mbo- en hbo-studenten Verpleegkunde stilstaan bij de ecologische voetafdruk van de zorg, het gebruik en weggoien van medische materialen en hun eigen handelingsruimte als toekomstige zorgprofessionals.

Ondersteuning en facilitering van studenten

Studentenwelzijn

We streven 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 hogeronderwijsinstelling 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 dienst Student Support.

Ten opzichte van voorgaande jaren is de mentale gezondheid van studenten licht verbeterd. Een deel van de studenten ervaart echter nog steeds veel stress, prestatiedruk, eenzaamheid en somberheid. In het studiejaar 2024-2025 zocht ruim een kwart van onze totale populatie studenten contact met Student Support vanwege een ondersteuningsvraag (3.252 studenten). Dit percentage is gelijk gebleven ten opzichte van het jaar daarvoor. Studenten weten de weg naar hulp steeds beter te vinden en het ondersteuningsaanbod is uitgebreid. Naast de ondersteuning door een studentendecaan en studentenpsycholoog kunnen studenten ook terecht bij een studiekeuzeadviseur, NT2-taalcoach, budgetcoach of ademcoach.

Studenten geven aan (zeer) tevreden te zijn met ontvangen hulp of advies. Het grootste deel van de studenten (88%) had contact met een studentendecaan, 4% met een studentenpsycholoog, 6% 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 2025 op peil kon blijven.

Studeren met een ondersteuningsvraag

Een kwart van onze studenten studeert onder bijzondere omstandigheden en van deze groep ervaart een derde veel of heel veel belemmeringen. In het studiejaar 2024-2025 hebben in totaal 1.474 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 door studentendecanen en studentenpsychologen, verzorgd door de daartoe binnen de faculteiten aangestelde begeleiders. Vooral studenten met AD(H)D, autisme (ASS), psychische belemmeringen en verminderde belastbaarheid maken hier gebruik van, en worden geholpen om actief en waar mogelijk nominaal te studeren.

Het aantal studenten met ondersteuningsvragen neemt al jaren toe; dit geldt vooral voor de groepen studenten met ADHD, ASS en psychische klachten. In de afgelopen tien jaar is het percentage studenten met ADHD en ASS meer dan verdubbeld. 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.

In 2025 hebben we een geactualiseerd en doorontwikkeld beleid Studeren met een Ondersteuningsvraag vastgesteld. Het geactualiseerde beleid richt zich nu ook op studenten die belemmeringen ondervinden vanwege mantelzorg of topsport. Tevens heeft Hogeschool Leiden het akkoord Flexibel studeren en Topsport getekend.

In 2025 is een start gemaakt met een hogeschoolbrede aanpak om vastgelopen of vertraagde studenten te begeleiden naar studievoortgang. Het project, dat een samenwerking is tussen faculteiten en Student Support, heeft als doel om passende begeleiding te ontwikkelen die eraan bijdraagt dat studenten hun studietraject succesvol kunnen afronden.

Hogeschool Leiden is aangesloten bij de Verklaring Studentenwelzijn, een samenwerkingsverband tussen alle onderwijsinstellingen in Leiden, gemeente Leiden, PKvV en SToP. Het doel is via een gezamenlijke actieagenda meer te kunnen bereiken en van elkaar te kunnen leren, en zo een positieve bijdrage te leveren aan het bevorderen van studentenwelzijn. Voorbeelden van projecten zijn de gezamenlijke Welzijnsweek, Informatievoorziening financiële stress, Kerngroep tegen seksueel ongewenst gedrag en Preventie alcohol- en middelengebruik.

Studentenondersteuningsfonds

In 2025 heeft Hogeschool Leiden in totaal € 426.659 (2024: € 304.506) aan financiële ondersteuning uit het studentenondersteuningsfonds verstrekt aan 219 studenten (2024: 185). Het totaalbedrag van de toekenningen is ten opzichte van 2024 gestegen met € 122.154 (40%). Van dit bedrag is € 261.169 (2024: € 199.296) uitbetaald aan 126 studenten (2024: 106) die door overmachtssituaties, zoals ziekte, functiebeperking, zwangerschap of bijzondere familieomstandigheden, studievertraging hebben opgelopen. Daarnaast zijn er 93 toegekende aanvragen (2024: 79) die betrekking hebben op bestuurlijke activiteiten met een totaalbedrag van € 165.491 (2024: € 105.210).

Het gemiddeld toegekende bedrag van de groep studenten in overmachtssituaties is gestegen met € 193 per toewijzing ten opzichte van 2024. Het gemiddeld toegekende bedrag voor bestuurlijke activiteiten is gestegen met € 495 per toewijzing ten opzichte van 2024. Het gemiddeld toegekende bedrag voor de overige categorieën is gestegen met € 424 per toewijzing ten opzichte van 2024. De toename in het gemiddeld toegekende bedrag is na een zorgvuldig proces het gevolg van een wijziging in het vastgestelde bedrag volgens de regeling van het Studentenondersteuningsfonds: per 1 maart 2025 voor de overmachtssituaties en per 1 september 2025 met terugwerkende kracht voor de overige categorieën.

De gemiddelde duur van de toekenningen is voor studenten in overmachtssituaties met een maand gedaald. De gemiddelde duur van de toekenningen voor de categorie bestuurder is gestegen met twee maanden en voor overige categorieën is de gemiddelde duur van de toekenningen gelijk gebleven. De stijging van de gemiddelde duur van de toekenningen voor de categorie bestuurder is het gevolg van meer aanvragen en hogere toekenning van het aantal maanden.

	Aanvragen (aantallen studenten)	Toewijzingen (aantallen studenten)	Totaal van toekenningen	Gemiddelde hoogte van toekenningen	Gemiddelde duur van toekenningen
Studenten in overmacht	129	126	€ 261.169	€ 2.073	5 mnd.
Bestuurlijke activiteiten ¹⁵	37	34	€ 62.400	€ 1.835	6 mnd.
Overige categorieën* ¹⁶	66	59	€ 103.091	€ 1.747	4 mnd.
Totaalrij	232	219	€ 426.659	-	-

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 2025

In 2025 zijn er 152 administratief beroepschriften binnengekomen bij het Loket Rechtsbescherming en ter behandeling doorgestuurd naar het College van beroep voor de examens (hierna: het Cobex). Negen zaken zijn op zitting geweest bij het Cobex. Van deze negen zaken zijn er zes ongegrond verklaard, één niet-ontvankelijk verklaard, één gegrond verklaard en één is na de zitting alsnog geschikt. Van de andere administratief beroepschriften die zijn binnengekomen is in 50 gevallen een schikking bereikt, 59 studenten hebben hun administratief beroep ingetrokken en in 32 gevallen is geen reactie meer gekomen van de student. Twee gevallen bleken niet voor het Cobex bedoeld.

Daarnaast zijn er 25 bezwaarschriften binnengekomen en doorgestuurd ter behandeling door de Geschillenadviescommissie (GAC). Daarvan zijn dertien zaken in der minne geschikt. In zeven zaken is geen minnelijke schikking bereikt, maar heeft de student daarna geen reactie meer gegeven op de vraag of deze het bezwaar wilde voortzetten. De overige zaken zijn ofwel ingetrokken voor het opstarten van het minnelijke schikkingstraject, ofwel er is geen reactie meer ontvangen van de student. In 2025 zijn geen van de GAC-zaken op een zitting behandeld.

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 fraude/plagiaat/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 in 2025 één keer beroep ingesteld bij de Afdeling bestuursrechtspraak Raad van State naar aanleiding van een beslissing van het GAC op administratief beroep, van 2024. Dit beroep is niet-ontvankelijk verklaard.

15 Bestuurder van een studievereniging of studentenorganisatie (PKvV).

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

Verder zijn er drie klaagschriften ingediend bij het Loket Rechtsbescherming die zijn doorgezonden aan het College van Bestuur ter behandeling als klacht. Deze zaken zijn naar tevredenheid opgelost zonder dat een formele beslissing op de klacht nodig was. Tot slot zijn er geen klaagschriften bij de Klachten- en bezwarencommissie mbo-ho ingediend.

Internationalisering

Internationalisering

In 2025 is het beleidsplan internationalisering 2025-2030 *Passend en Inclusief middels Partnerschappen* vastgesteld. Hiermee verschuift de focus van langdurige uitwisseling en stages naar zogeheten *internationalisation-at-home*-activiteiten. Ter ondersteuning hiervan is het PIP-fonds opgericht, waarin een bedrag van € 25.000 beschikbaar is gesteld. Hiervoor kunnen de faculteiten, kenniscentra en diensten een aanvraag indienen om de ontwikkeling van *internationalisation-at-home*-initiatieven te stimuleren.

In totaal hebben 71 studenten zich aangemeld voor een NL-Scholarshipbeurs (een samenwerking tussen OCW en de instelling). De 25 beschikbare beurzen heeft de hogeschool, na een zorgvuldige selectie, toegekend aan studenten die in hun motivatie een duidelijke maatschappelijke betrokkenheid hebben laten zien. Ook hebben 16 studenten een GOES-beurs (Go Outside Europe Scholarship, volledig in beheer van Hogeschool Leiden) ontvangen.

Naast de verschillende langdurende en kortdurende fysieke mobiliteiten, zien we een toename in online samenwerkingen met internationale partnerinstellingen binnen verschillende opleidingen, en over de gehele linie groeit het aantal deelnemende studenten aan deze activiteiten.

Verder heeft de hogeschool in 2025, net als het jaar daarvoor, twee studenten en een reservekandidaat mogen voordragen voor een beurs van het VSBfonds. Deze beurs is bedoeld voor maatschappelijk betrokken studenten die een verdiepende vervolgstudie willen volgen in het buitenland.

Hogeschool Leiden heeft in 2025 16 internationale studenten ingeschreven (studenten met een niet-Nederlandse nationaliteit en een buitenlandse vooropleiding). 34 studenten hebben een buitenlandse vooropleiding (maar een Nederlandse nationaliteit), waarvan twee studenten de Engelstalige master Digital Forensics volgen.

Erasmus+

De opleidingen binnen onze hogeschool hebben ongeveer zestig partnerinstellingen waarmee actief studenten worden uitgewisseld. Dit zijn voornamelijk instellingen binnen Europa en vallen onder het Erasmus+ programma Key Action 131.

Gedurende het jaar zijn 51 studenten met een Erasmusbeurs op uitwisseling geweest en 26 studenten op stage. Daarnaast hebben dit jaar wederom 18 studenten deelgenomen aan een *Blended Intensive Programme*. Dit betreft kortdurende mobiliteit, waarbij een deel van het programma virtueel is en de studenten gemiddeld voor de duur van een week naar een partnerinstelling gaan om daar fysiek samen te werken met andere studenten.

Binnen Key Action 131 zijn dit jaar 22 medewerkers op uitwisseling geweest. Zij hebben een week lesgegeven of een training gevolgd bij een van de partnerinstellingen. De ingezette groei in het aantal deelnemers van afgelopen jaren zet zich voort.

Het aantal inkomende uitwisselingsstudenten dat heeft deelgenomen aan een Engelstalige minor is opnieuw gestegen ten opzichte van vorig jaar. In 2025 ontving Hogeschool Leiden in totaal 33 uitwisselingsstudenten. De gemeubileerde kamers die we als hogeschool tot onze beschikking hebben, zijn gevuld. De vraag overtreft het aanbod en vormt daardoor een uitdaging, net als het huidige beperkte Engelstalige minorenaanbod.

Hogeschool Leiden heeft een aantal projecten onder Erasmus+ *Key Action* 171 gericht op mobiliteiten naar landen buiten de EER. Naast de reeds bestaande projecten, is dit jaar ook een aanvraag gehonoreerd voor een project vanuit de opleiding Verpleegkunde. Zij werkten al enige tijd samen met Kabanga College of Health and Allied Sciences in Tanzania, en vanaf 2025 ook binnen het KA171-raamwerk. Waar eerder de stafmobiliteiten naar Georgië achterbleven, zijn in 2025 vijf mobiliteiten gerealiseerd. Door deze bezoeken is een virtueel project gestart in samenwerking met onder andere de Nederlandse ambassade in Tbilisi. Dankzij deze projecten kunnen studenten uit Georgië, Albanië en de Palestijnse gebieden deelnemen aan de Engelstalige minoren binnen de hogeschool. Daarbij is er gelegenheid voor medewerkers van Leiden en deze instellingen om bij elkaar op uitwisseling te gaan en ervaringen te delen.

Samenwerking

Als hogeschool zijn we een betrokken en betekenisvolle partner van organisaties en bedrijven in onze omgeving. Vanuit onze maatschappelijke opdracht werken we met elkaar aan een betere toekomst: voor onze studenten, onze partners en de samenleving. Dit doen we door via ons onderwijs gekwalificeerde professionals voor de beroepspraktijk op te leiden. Maar ook door een waardevolle bijdrage te leveren aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken via ons praktijkgericht onderzoek, dat altijd in samenwerking met diezelfde beroepspraktijk plaatsvindt. Samenwerking met externe partners vindt voor het grootste deel plaats vanuit de opleidingen en de kenniscentra, die elk hun eigen beroepenveld bedienen.

Daarnaast participeert de hogeschool in een groot aantal regionale netwerken en samenwerkingen, waarvan hieronder enkele nader worden uitgelicht:

- **Leiden Kennisstad** is een samenwerkingsverband tussen de gemeente Leiden, Universiteit Leiden, Naturalis, mboRijnland en de hogeschool, bedoeld om kennis te laten floreren, en de stad – en haar burgers – te laten profiteren van de aanwezige kennisinstellingen. Binnen het samenwerkingsverband worden kennis en innovatie gekoppeld aan de maatschappelijke uitdagingen van de stad op het gebied van gezondheid, duurzaamheid en cultureel erfgoed.
- **Leren met de Stad** is een van de succesvolle samenwerkingsprogramma's binnen Leiden Kennisstad, waarin studenten van de betrokken kennisinstellingen samen met de gemeente en bewoners maatschappelijke vraagstukken in de wijk oppakken. In 2025 hebben hier meer dan 900 studenten aan meegedaan.
- **Het LEF (Leiden Education Fieldlab)** is een netwerkorganisatie binnen Leiden Kennisstad van en voor het Leidse onderwijs, met een fysieke broedplaats in Leiden. In 2025 was het LEF de drijvende kracht achter Leiden Nationale Onderwijsstad.

- **PLNT, het Centrum voor Innovatie en Ondernemerschap**, is een initiatief van de gemeente Leiden, Universiteit Leiden, mboRijnland en de hogeschool om innovatie en ondernemerschap in de Leidse regio aan te jagen. Hogeschool Leiden geeft er onderwijs en studenten werken er aan startups.
- In het **Leiden Healthy Society Center (LHSC)** werkt de hogeschool samen met Universiteit Leiden, mboRijnland en de gemeente Leiden, met als missie: Leidenaren zo gezond mogelijk oud te laten worden en de bestaande (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.
- In het **Leiden Bio Science Park (LBSP)** werkt Hogeschool Leiden nauw samen met het bedrijfsleven, de universiteit, het LUMC en de gemeente Leiden. Die samenwerking richt zich niet alleen op talentontwikkeling en LLO, maar ook op het gebied van (praktijkgericht) onderzoek. Het LBSP is het grootste en meest toonaangevende kenniscluster van Nederland op het gebied van Life Sciences & Health. De unieke bundeling van kennisinstellingen, zorgorganisaties en innovatieve bedrijven trekt studenten, wetenschappers en ondernemers van over de hele wereld naar kennisstad Leiden.

Naast bovengenoemde voorbeelden van samenwerkingen ging in 2025 bijzondere aandacht uit naar twee initiatieven:

- Hogeschool Leiden speelde in 2025 een actieve rol in **Leiden Nationale Onderwijsstad 2025**, het jaar waarin Leidse onderwijsinstellingen hun onderwijs en kennis deelden met elkaar en onderwijsprofessionals in het hele land. Eén van de hoogtepunten van het jaar voor Hogeschool Leiden was het L-AI-DEN fest, waarbij meer dan 250 bezoekers samenkwamen op de hogeschool om zich te verdiepen in de mogelijkheden en uitdagingen van AI in het onderwijs. Een mooie opbrengst van Leiden Nationale Onderwijsstad 2025 is dat de onderwijsinstellingen in Leiden hun deuren bij interne evenementen voor elkaar blijven openstellen.
- In juli presenteerde **Key Region Leiden** zich: een publiek-private samenwerking tussen zeven gemeenten uit de regio Leiden, drie kennisinstellingen, drie ondernemersverenigingen en drie kennisclusters (het Leiden Bio Science Park, NL Space Campus en UnManned Valley) met als doel de regionale economie verder te versterken en brede welvaart te bevorderen. Hogeschool Leiden speelt als grote kennisinstelling op het Leiden Bio Science Park een belangrijke rol in deze samenwerking, van het opleiden van talent tot samenwerking met de kennisclusters in praktijkgericht onderzoek en het aanbieden van programma's voor professionals in het kader van Leven Lang Ontwikkelen.



4. Onderzoek



In een voortdurend veranderende wereld levert Hogeschool Leiden met haar praktijkgericht onderzoek een belangrijke bijdrage aan het realiseren van een wendbare samenleving. Wij zien de rol van de (toekomstige) professional daarin als cruciaal. Onze onderzoekers werken 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 Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) en de Vereniging Hogescholen (VH) het bestuursakkoord getekend dat bekrachtigt dat er significant wordt geïnvesteerd in praktijkgericht onderzoek door 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 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 is opgesteld.

Huidige situatie praktijkgericht onderzoek

In ons onderzoeksbeleid 2023-2028 *Onderzoek als tweede kerntaak* beschrijven we onze visie op praktijkgericht onderzoek (hierboven in de inleiding samengevat) en 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, 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: Leiden Centre for Applied Bioscience (LCAB), Professionaliseren door Onderwijspedagogisch Praktijkonderzoek (POP), Samen Redzaam (SR) en Vitaliteit en Eigen Regie (VEER). Per 1 januari 2025 is het nieuwe kenniscentrum Toepaste Brede Welvaart (TBW) van start gegaan binnen de faculteit Management en Bedrijf.

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. Daarnaast zijn in 2025 de meerjarige onderzoeksplannen van de kenniscentra vastgesteld. 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.

Onderzoek en thema's

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

Thema	Bijdrage vanuit de kenniscentra
Gezondheid en welzijn	<ul style="list-style-type: none"> LCAB: Ontwikkeling van meet-, detecteer- en analysemethoden in de life sciences. POP: Gezonde ontwikkeling van kinderen door natuurlijke 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	<ul style="list-style-type: none"> POP: Onderwijs- en talentontwikkeling en versterking kunstzinnig onderwijs. SR: Intensieve samenwerking op levensvaardigheden en klimaatonderzoek met aandacht voor onderwijsontwikkeling. TBW: Kansengelijkheid in leren en werken.
Veerkrachtige samenleving: in de wijk, stad en regio	<ul style="list-style-type: none"> 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 werkklimaatonderzoek (Werkplaatsen Sociaal domein en SAMEN). TBW: Kansengelijkheid in leren en werken, samen leven in de wijk. VEER: Persoonsgerichte zorg en ondersteuning in de leefomgeving.
Sleuteltechnologieën en duurzame materialen	<ul style="list-style-type: none"> LCAB: Ontwikkeling van sleuteltechnologieën uit Lifescience en biotechnologies, Digital & information technologies en Chemical technologies. TBW: Circulaire keuzes aantrekkelijker, haalbaarder en vanzelfsprekender maken. VEER: Verduurzaming ziekenhuizen en kennisinstellingen door circulaire interventies.
Gebouwde omgeving duurzaam en leefbaar	<ul style="list-style-type: none"> Zie hierboven onder veerkrachtige samenleving. LCAB: Verborgene biodiversiteit, gezonde groene leer- en leefomgeving in Leiden. TBW: Samen leven in de wijk, circulaire keuzes aantrekkelijker, haalbaarder en vanzelfsprekender maken. 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	<ul style="list-style-type: none"> LCAB: Microbiële stammen als alternatief voor pesticiden in de landbouw; Groiefondsprogramma Cellulaire Landbouw Nederland.

Thema	Bijdrage vanuit de kenniscentra
Energietransitie en duurzaamheid	<ul style="list-style-type: none"> · TBW: Circulaire keuzes aantrekkelijker, haalbaarder en vanzelfsprekender maken. · VEER: Verduurzaming van ziekenhuizen door verlagen van de ecologische voetafdruk en toepassing van circulaire interventies.
Kunst en de creatieve industrie	<ul style="list-style-type: none"> · POP: Professionalisering van SKVR-medewerkers.
Ondernemen verantwoord en vernieuwend	<ul style="list-style-type: none"> · SR: Sociaal ondernemen en sociale innovatie. · TBW: Stimuleren van brede welvaart als denk- en doekader.
Veiligheid	<ul style="list-style-type: none"> · LCAB: Bestrijding en opsporing van E-criminaliteit; Brononderzoek 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...	Niet van toepassing.

Overzicht onderzoeksgroepen

Een overzicht van onze onderzoeksgroepen¹⁷ is te vinden op www.hsleiden.nl. Dit overzicht is uitgesplitst per kenniscentrum: [LCAB](#), [POP](#), [Samen Redzaam](#), en [VEER](#). Het kenniscentrum TBW is vorig jaar gestart en kent op dit moment één onderzoeksgroep: Brede Welvaart.

Gerealiseerde inkomsten

Aard van de gerealiseerde inkomsten voor onderzoek	Gerealiseerde inkomsten in K€ 2025
Inkomsten 1 ^e geldstroom ¹⁸	5.880
Inkomsten 2 ^e geldstroom	4.717
Inkomsten 3 ^e geldstroom	860
Overige middelen voor onderzoek die niet vallen onder voorge-noemde categorieën	220
Totaalbudget voor praktijkgericht onderzoek	11.677

Integratie kennis-ecosysteem

Centres of expertise

De hogeschool heeft geen Centres of Expertise, zoals bedoeld in het Verenigingskader.

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

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

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. Hogeschool Leiden vormt samen met De Haagse Hogeschool, Hogeschool Inholland en Hogeschool Rotterdam de Zuid-Hollandse Impact Alliantie (ZHIA). ZHIA is het kennis- en innovatienetwerk dat het praktijkgericht onderzoek van de vier hogescholen 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. In 2025 zijn er met hulp van het ZHIA Impactfonds verschillende gezamenlijke onderzoeksprojecten opgestart.

In 2025 zijn verschillende meerjarige samenwerkingen voortgezet en nieuwe samenwerkingen gestart. Deze (langdurige) samenwerkingen illustreren de krachtige verbinding met de regio en de (wederzijdse) waardering van het onderzoek, de opbrengsten en de samenwerking. We geven een aantal voorbeelden.

- Alrijne Ziekenhuis en Hogeschool Leiden continueerden in 2025 hun samenwerking binnen de onderzoeksgroep Verpleegkundig Leiderschap. De samenwerking met de zorggroep startte vier jaar geleden en bleek voor beide partijen uniek en waardevol. De onderzoeksgroep voert praktijkgericht onderzoek uit naar de wijze waarop verpleegkundig leiderschap kan bijdragen aan persoonsgerichte en duurzame zorg.
- De onderzoeksgroep Food, Health & Innovation is gestart met het nieuwe onderzoeksproject Key to ferment. In dit project gaan onderzoekers fermentatieprocessen monitoren van zuurdesembrood, kombucha en kefir. De hogeschool werkt hierin samen met het mkb om ambachtelijke kennis te verrijken met wetenschappelijke inzichten. Samenwerkingspartner Thull's deli zegt over deze samenwerking: *“Voor ons is het belangrijk om het fermentatieproces nog beter te begrijpen, zodat we ons kombucha-product kunnen bijsturen waar nodig. We hebben al eerder meegedaan aan onderzoek van Hogeschool Leiden en merken dat die samenwerking echt helpt om kwaliteit te verbeteren. Het geeft ons wetenschappelijke inzichten die we zelf niet kunnen krijgen.”*
- De samenwerking tussen Hogeschool Leiden en zorgorganisatie Middin wierp de afgelopen vier jaar haar vruchten af: gezamenlijk onderzoek, nieuwe onderwijsmodules, uitwisselingen van medewerkers en de start van wederzijdse stageplekken. Middin ondersteunt mensen met een verstandelijke beperking of niet-aangeboren hersenletsel bij wonen, werken, leren, vrije tijd en zelfzorg. Beide partijen hebben in 2025 opnieuw hun handtekening gezet om de vruchtbare samenwerking met nog eens vier jaar te verlengen. Vanuit die samenwerking werkt de onderzoeksgroep Professioneel omgaan met risicovol gedrag aan meer kennis over de combinatie van risicovol gedrag en een licht verstandelijke beperking, die het voor alle betrokken professionals makkelijker moet maken om deze doelgroep beter en passender te begeleiden.
- Hogeschool Leiden neemt deel aan het samenwerkingsverband Medical Delta. Medical Delta is een transdisciplinair samenwerkingsverband van meer dan 1.000 deelnemers van Erasmus Universiteit, Erasmus MC, TU Delft, LUMC, Universiteit Leiden en vier Zuid-Hollandse hogescholen (De Haagse Hogeschool, Hogeschool Rotterdam, Hogeschool Leiden en Hogeschool Inholland). In 2025 heeft Medical Delta naast de benoeming van zeven nieuwe MD-hoogleraren ook twee lectoren benoemd tot MD-lector, waaronder een van Hogeschool Leiden. Deze nieuwe benoemingen onderstrepen de samenwerking binnen Medical Delta.

Kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding

Categorie	Totaal aantal (N)	Totaal aantal fte's gemiddeld op jaarbasis
Lectoren	21	14,4
Onderzoekers en docent-onderzoekers	123	51,5
Promovendi	30	6,1
Postdocs	3	0,5
Onderzoeksondersteuning ¹⁹	44	25,7
Totaal aantal personeel	221	98,2
Aanstelling lectoren	Vaste aanstelling: 81%	
	Tijdelijke aanstelling: 19%	
Gemiddelde omvang aanstelling lector aan de hogeschool (in fte)	0,69	
Aantal lectoren met een dubbel-aanstelling bij bedrijfsleven, universiteit of ander instituut	10	
<i>Studenten</i>	231	

Kwalitatieve verduurzaming en uitbreiding

Kwaliteitszorg praktijkgericht onderzoek

De visitaties van onze kenniscentra vinden plaats in de periode april t/m juni 2026. In 2025 zijn de kenniscentra begonnen met de voorbereidingen hierop.

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 het afgelopen jaar, die deze verbondenheid illustreren:

- Kenniscentrum VEER deed praktijkgericht onderzoek samen met het LUMC naar de methode mySupport²⁰ in vier verpleeghuizen. Centraal stond de vraag hoe verzorgenden en verpleegkundigen in een verpleeghuis of verzorgingshuis in gesprek kunnen gaan met de naasten van een bewoner met dementie die de laatste levensfase ingaat. In het onderzoek zijn (gratis) tools ontwikkeld om verpleegkundigen en verzorgenden hierbij te ondersteunen, zoals een gespreksoefening met avatars, informatieve video's en een informatiegids.

19 In het jaarverslag 2025 is in tegenstelling tot voorgaande jaarverslagen nu ook de personele inzet ten behoeve van onderzoeksondersteuning op centraal niveau opgenomen.

20 <https://www.hsleiden.nl/nieuws/praten-over-de-dood-vaak-nog-taboe>



- Om de beroepspraktijk te innoveren heeft het kenniscentrum TBW het *Denk- en Doekader Brede Welvaart* ontwikkeld²¹. Dit kader helpt praktijkpartners om met een 'brede welvaart blik' te kijken naar vraagstukken uit hun praktijk. Hierbij staan de mens en de lange termijn centraal, en wordt de professional uitgedaagd toekomstige generaties en de verdeling van welvaart mee te nemen in hun denkproces. Het kader helpt professionals om dit proces stap voor stap te doorlopen en afwegingen en keuzes te expliciteren. Het kenniscentrum zet zich in voor de toepassing hiervan in de praktijk. Zo hebben onderzoekers in september 2025 een masterclass gegeven aan medewerkers van de Gemeente Katwijk gericht op de toepassing van dit kader.
- In september 2025 is een groot landelijk onderzoek van stichting 'Meer Muziek in de Klas' gestart. Vanuit het kenniscentrum POP werken we mee aan dit onderzoek. Het onderzoek brengt in kaart hoe cultuureducatie op basisscholen is ingericht en wat de impact is op leerlingen, scholen en de bredere samenleving. Op 4 september vond de aftrap²² van dit onderzoek plaats bij de hogeschool, in aanwezigheid van Koningin Máxima, erevoorzitter van de stichting.

Voorbeelden verbinding praktijkgericht onderzoek en onderwijs

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

- Vanuit het kenniscentrum LCAB wordt veel na- en bijscholingsaanbod voor professionals ontwikkeld. In 2025 hebben veertien cursussen plaatsgevonden, zoals de cursus Nanopore sequencing, een workshop AI in het lab en de cursus R incompany gevorderden. De deelnemers zijn zeer positief over de scholing, met een gemiddelde tevredenheidsscore van 4.4 op een schaal van 5.

21 <https://www.hsleiden.nl/nieuws/sturen-op-alleen-economische-groei-past-niet-meer-bij-deze-tijd>

22 <https://www.hsleiden.nl/nieuws/koningin-maxima-bij-hogeschool-leiden-voor-start-onderzoek-meer-muziek-de-klas>

- Vanuit het kenniscentrum VEER wordt actief bijgedragen aan de vernieuwing van het onderwijscurriculum van onder andere de bacheloropleidingen Verpleegkunde en Fysiotherapie, en de masters Advanced Nursing Practice en Integrale Gezondheidsbevordering. In 2025 heeft het kenniscentrum een bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van een nieuwe minor Wijkgerichte Bewegezorg, die in 2026 van start gaat. De minor beoogt kennis over wijkgericht werken in fysiotherapie en bewegezorg te verspreiden.
- In 2025 werd vanuit het kenniscentrum Samen Redzaam nieuwe scholing ontwikkeld over hoarding en vervuiling bij mensen met een LVB, voortgekomen uit actieonderzoek en de toolbox woonhygiënische problematiek ontwikkeld met Middin. Deze scholing is in 2025 bij meerdere organisaties uitgevoerd en heeft meer dan honderd professionals bereikt. De waardering is hoog; één organisatie gaf terug dat medewerkers de scholing met een 9 beoordeelden, waarna de workshop herhaald is aangeboden en het aantal beschikbare plekken steeds overschreven werd.
- In september 2025 is de deeltijdmaster Duurzaam Onderwijs²³ van start gegaan. Deze master is ontwikkeld door het kenniscentrum POP. Deze master is een unieke master op het gebied van educatie voor duurzame ontwikkeling in het onderwijs. Daarnaast zet de master in op een Leven Lang Ontwikkelen, doordat studenten na hun bacheloropleiding kunnen doorstuderen én professionals zich kunnen nascholen.

Doorontwikkeling van het functiehuis

In het kader van het strategisch programma Doorontwikkeling praktijkgericht onderzoek hebben we in 2025 het functiehuis voor onderzoekers aangepast. Dit heeft onder meer geleid tot de uitwerking van de functieprofielen voor associate lector en manager kenniscentrum. Ook is de functiereeks medewerker onderwijs en onderzoek aangescherpt, zodat nu ook medewerkers in schaal 8-9 die met hun onderzoekswerkzaamheden een directe (inhoudelijke) bijdrage leveren aan het onderzoek een logische plek in het functiehuis hebben. Daarnaast is de functiereeks voor lectoren volledig herzien en wordt in 2026 een leergang leiderschap voor lectoren gestart.

In aanvulling daarop is in 2025 een interactieve visualisatie van loopbaanpaden in onderzoek ontwikkeld en gepresenteerd. Hierin zijn alle functies op het gebied van onderzoek en onderzoeksondersteuning in één overzicht bij elkaar gebracht. Medewerkers krijgen zo meer inzicht in functies, inhoud en beloning, en kunnen zich oriënteren op loopbaanmogelijkheden. Tevens is eind 2025 het beleid voor promotieonderzoek vastgesteld. In dit beleid worden de uitgangspunten, doelstellingen en ambities voor promotieonderzoek geformuleerd. Daarnaast maakt het beleid helder wat de gewenste kwaliteit en gang van zaken is bij het selecteren, voorbereiden en begeleiden van onze promovendi.

Diversiteit en inclusie

In 2025 is verder uitvoering gegeven aan het plan van aanpak Diversiteit & Inclusie (2024-2026). In dit kader is in diverse hogeschoolbrede trajecten gewerkt aan het stimuleren van diversiteit en inclusie. Zo is inclusief leiderschap onderdeel van het interne leiderschap-ontwikkeltraject. Ook liep in 2025 het project Inclusief werven en selecteren. De resultaten hiervan worden in het voorjaar van 2026 verwacht.

Daarnaast is aandacht besteed aan het thema diversiteit en inclusie op het intranet, in nieuwsbrieven en op sociale media. Ook zijn verschillende workshops en events georganiseerd om inclusie te stimuleren. Meer informatie is terug te vinden in onze sociale paragraaf (hoofdstuk 6).

23 <https://www.hsleiden.nl/opleiding/master-duurzaam-onderwijs>

Professionaliseringsactiviteiten personeel

Ook in 2025 heeft de hogeschool geïnvesteerd in de professionalisering van medewerkers die betrokken zijn bij praktijkgericht onderzoek. Zo is, na een succesvolle pilot in 2024, opnieuw het interne professionaliseringstraject 'Vliegende start voor onderzoekers' verzorgd. Het inhoudelijke programma van de maandelijkse hogeschoolbrede onderzoekerslunches is aangepast. Dit heeft ertoe geleid dat deze lunches in 2025 beter werden bezocht dan voorgaande jaren. Verder zijn hogeschoolbrede trainingen verzorgd op het gebied van privacy, ethiek en datamanagement, en het schrijven van een goed onderzoeksvoorstel.

Daarnaast organiseerden de kenniscentra zelf ook diverse professionaliseringsactiviteiten zoals thematische trainingen, intervisiebijeenkomsten, uitwisselingssessies, teamdagen en leernetwerken. Onderzoekers werden 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.

In 2025 is een uitgebreid onderzoek gestart naar vraag en aanbod op het gebied van professionalisering voor onderzoekers. In 2026 volgen conclusies en aanbevelingen uit dit onderzoek. Met dit onderzoek sluiten wij aan bij de landelijke beweging gericht op het uitbreiden van het professionaliseringsaanbod voor (praktijkgerichte) onderzoekers.

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 2025 hebben we 155 publicaties uitgebracht, waarvan 45% open access. We hebben 59 producten en 2 datasets open access gepubliceerd. Om onderzoekers daarbij te ondersteunen, kunnen zij sinds 2025 een financiële tegemoetkoming in de publicatiekosten bij open access publiceren aanvragen via ons Stimuleringsfonds open access publiceren. In 2025 zijn zeven aanvragen gedaan, waarvan er zes zijn gehonoreerd. Verder hebben wij in 2025 voorbereidingen getroffen om aan te sluiten bij Publinova. Per februari 2026 zullen wij officieel zijn aangesloten, zodat we ook via dit platform (de uitkomsten van) ons onderzoek, de kenniscentra en onze onderzoekers zichtbaar kunnen maken.

Datamanagementsysteem

Voor de opslag van onderzoeksgegevens biedt Hogeschool Leiden Surf Research Drive en Microsoft-oplossingen (zoals SharePoint en Office Groups) aan. Momenteel wordt veelal gebruik gemaakt van Microsoft SharePoint voor het archiveren van onderzoeksgegevens. De mogelijkheid om SURF Research Drive in te zetten voor de archivering van onderzoeksgegevens wordt verkend.

Elke onderzoeker wordt gevraagd om voor ieder (uniek) onderzoeksproject een datamanagementplan op te stellen. De onderzoeker maakt hierbij gebruik van het DMP-format van Hogeschool Leiden, tenzij de subsidieverstrekker een eigen format voorschrijft.



Als hogeschool zijn we aangesloten bij de DCC-PO-werkgroep voor de ontwikkeling van een DMP-template voor het hbo, dat voor verschillende vormen van onderzoeksfinanciering kan worden ingezet. Afgelopen jaar is dit template goedgekeurd door een deel van de onderzoeksfinanciers. Vanaf 2025 zijn we gestart met het traject om dit DMP-template te hanteren voor alle projecten binnen Hogeschool Leiden.

Research Information System

Als instelling zijn we aangesloten bij verschillende landelijke initiatieven (waaronder SURF en het DCC-PO) rondom het ontwikkelen van een research information system. Daarnaast loopt binnen de hogeschool het project 'Voorbereiden van Research Information System (RIS)'. Dit project volgt de landelijke ontwikkelingen en zet binnen de instelling de eerste stappen richting een RIS.

5. 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 en toegelicht in afzonderlijke hoofdstukken.

Studentenwelzijn

In 2025 is opnieuw veel aandacht besteed aan het studentenwelzijn, met een focus op preventie, vroegsignalering en begeleiding. Dit vond plaats via onder meer studieloopbaanbegeleiders, het studentendecanaat, studentenpsychologen en het studentenpastoraat, en in samenspraak met de studentenraad. Studenten zijn zo op verschillende manieren ondersteund om problemen tijdig aan te pakken en hun welzijn te bevorderen. Daarnaast organiseerden studenten met regelmaat zelf allerlei activiteiten om elkaar te helpen en te ondersteunen. Op verschillende plekken in dit verslag geven wij verdere duiding aan de manier waarop we in 2025 hebben gewerkt aan het verhogen van studentenwelzijn.

Sociale veiligheid

In 2025 is het plan van aanpak sociale veiligheid 2024-2025 afgerond. Het jaar stond daarmee in het teken van evaluatie en borging, en van de voorbereiding van een nieuw plan van aanpak voor de komende drie jaar. In de afgelopen periode hebben we duidelijke stappen gezet: van hogeschoolbreed beleid tot concrete dagelijkse praktijken. Zo is het Beleid sociale en psychologische veiligheid vastgesteld, waarmee ook psychologische veiligheid een plek heeft. Daarnaast zijn diverse activiteiten georganiseerd om de thema's blijvend onder de aandacht te brengen, en is de samenwerking binnen de instelling op sociale en psychologische veiligheid en diversiteit en inclusie verder versterkt.

Bij de verdere ontwikkeling van ons beleid en ons plan van aanpak laten wij ons structureel informeren door monitoringsinstrumenten en professionals binnen de organisatie. Daarbij maken wij onder meer gebruik van de Nationale Studenten Enquête, het medewerkers-belevingsonderzoek, de Risico-inventarisatie & -evaluatie, en van signalen van vertrouwenspersonen, Student Support en de coördinator diversiteit en inclusie. Deze inzichten worden aangevuld met deskresearch, gesprekken met stakeholders binnen de organisatie en met kennisuitwisseling met andere onderwijsinstellingen binnen en buiten de Leidse regio.

Het hogeschoolbrede Leernetwerk HL Sociaal Veilig kwam in 2025 vier keer bijeen in de vorm van kennissessies en workshops. De bijeenkomsten stonden onder meer in het teken van microgewoonten die bijdragen aan sociale en psychologische veiligheid, handelen als omstander bij onveiligheid, sociaal vertrouwen in de klas en sociale veiligheid vanuit een antropologisch perspectief.

Ook het workshopaanbod voor teams is in 2025 voortgezet; meer dan vijftien teams hebben hier gebruik van gemaakt. In deze workshops werken teams aan kennis en vaardigheden rondom sociale en psychologische veiligheid en hun eigen rol daarin. Daarnaast is het thema op verschillende manieren onder de aandacht gebracht, onder andere via de onboarding van nieuwe besturen van studieverenigingen en een interactieve informatiestand in samenwerking

met BO Diversity, in het kader van de 'Ben je oké?'-campagne van Rutgers. Tijdens het hogeschoolbrede evenement #Perspectief, voor medewerkers, en gericht op diversiteit en inclusie en sociale en psychologische veiligheid, speelden ruim veertig deelnemers het spel IQ110 om te ervaren wat het veranderen van perspectief voor je kan betekenen. Verder is blijvend aandacht besteed aan de ondertekende verklaringen en samenwerkingsverbanden, waaronder het Let's Talk About Yes-manifest van Amnesty International, de gezamenlijke verklaringen met Leidse onderwijsinstellingen en de gemeente Leiden, en de lokale samenwerking met onderwijsinstellingen, gemeente en koepelorganen van studie- en studentenverenigingen op het gebied van studentenwelzijn, seksueel geweld en grensoverschrijdend gedrag.

Tot slot is gestart met het opstellen van een nieuw Plan van aanpak sociale en psychologische veiligheid op Hogeschool Leiden 2026-2028. Dit plan wordt begin 2026 vastgesteld.

Praktijkgericht onderzoek

In lijn met het bestuursakkoord heeft Hogeschool Leiden de extra middelen geïnvesteerd in de verbetering van de integratie in het kennisecosysteem, en de kwantitatieve en kwalitatieve verduurzaming en uitbreiding van het onderzoek. Dit is zowel gebeurd door extra investeringen in de (facultaire) kenniscentra, als door het versterken van de onderzoeksondersteuning op centraal niveau. Ook is er een centraal budget gecreëerd om gericht te investeren in de verdere versteviging van ons onderzoek. Bijvoorbeeld voor de herijking van ons HR-beleid voor onderzoek, de verbetering van onze informatiehuishouding en de ontwikkeling van de professional doctorate. Nadere informatie over praktijkgericht onderzoek – en de inzet van de bestuursakkoordmiddelen – in 2025 is opgenomen in hoofdstuk 4 van dit jaarverslag.

Kennisveiligheid

Hogeschool Leiden heeft sinds 2022, conform de Nationale Leidraad Kennisveiligheid, een portefeuillehouder kennisveiligheid op bestuursniveau en 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 risicogebaseerd aan verdere inbedding van kennisveiligheid.

Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap heeft in 2025, als vervolg op de nulmeting kennisveiligheid in 2023-2024, een nieuwe meting gedaan naar de stand van zaken rondom de implementatie van kennisveiligheidsbeleid bij universiteiten, hogescholen en KNAW- en NWO-instituten. Hogeschool Leiden heeft de hiervoor gevraagde input in oktober 2025 aangeboden en we kijken uit naar het rapport met de resultaten in 2026.

In 2025 is voortgebouwd op het raamwerk voor kennisveilige samenwerkingen, dat medewerkers ondersteunt bij het beoordelen of een samenwerking met een instelling of persoon kennisveiligheidsrisico's met zich meebrengt. Daarbij is ingezet op een sterkere en meer integrale verankering van dit raamwerk binnen de organisatie. Verder is vooruitgeblikt op de mogelijke impact van actuele ontwikkelingen op het gebied van kennisveiligheid voor Hogeschool Leiden, zoals het Wetsvoorstel screening kennisveiligheid.

Crisismanagement en OZON 2025

In het voorjaar van 2024 heeft Hogeschool Leiden een nieuw crisismanagementplan geïmplementeerd. Dit plan hebben we getest en geoefend in 2024. Met behulp van de opgedane ervaringen en inzichten is in het voorjaar van 2025 een eerste actualisatie van het crisismanagementplan doorgevoerd. Daarnaast is het externe netwerk versterkt met nieuwe contacten bij belangrijke ketenorganisaties.



In maart 2025 heeft Hogeschool Leiden deelgenomen aan de OZON-crisis oefening. In samenwerking met SURF oefende een groot deel van het hoger onderwijs mee. Ook bij ons werd de oefening grootschalig opgezet en moest op strategisch, tactisch en operationeel niveau geacteerd worden op de uitdagingen uit het crisisscenario. De opgedane inzichten hebben we geëvalueerd en vormen de basis voor verbeteringen in de organisatie en voor de actualisatie van ons crisismanagementplan in het voorjaar van 2026. Hiermee wordt invulling gegeven aan een cyclische verbeteringsaanpak van crisismanagement bij Hogeschool Leiden.

In 2025 is het voltallige crisisteam van Hogeschool Leiden, met uitzondering van oefeningen en overleg, niet formeel bijeengekomen om een crisis van omvang te behandelen.



6. Sociale paragraaf

Hogeschool Leiden onderscheidt zich door de kwaliteit van haar onderwijs en onderzoek en door de persoonlijke aandacht voor studenten en medewerkers. Dat is een waardevol fundament waarop wij blijven voortbouwen. Tegelijkertijd staan we in een wereld die voortdurend verandert en die vraagt om wendbaarheid, reflectie en het maken van bewuste keuzes. Deze ontwikkelingen bieden kansen en brengen ook uitdagingen met zich mee, bijvoorbeeld voor de manier waarop wij ons onderwijs en onderzoek organiseren en aansturen.

De inzet en expertise van onze medewerkers vormen de basis van onze organisatie. Wij streven ernaar een werkgever te zijn waar betrokkenheid, werkplezier, vitaliteit en professionele groei centraal staan. Een werkomgeving waarin medewerkers zich veilig, verbonden en gewaardeerd voelen, en waarin ruimte is om met bevoegdheid en eigenaarschap bij te dragen. Dit vraagt om vertrouwen, autonomie en verbindend leiderschap. Vanuit deze basis blijven we onze koers volgen en sturen we waar nodig bij, zodat we nu en ook in de toekomst onze maatschappelijke opdracht met overtuiging kunnen blijven vervullen.

De beloftes van Hogeschool Leiden 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 het *sociaal jaarverslag 2025* te vinden op onze website, laten we zien hoe we bij Hogeschool Leiden invulling hebben gegeven aan het personeelsbeleid en welke resultaten in 2025 zijn behaald. Verder biedt het sociaal jaarverslag diverse HR-kengetallen.

Hogeschool Leiden als toekomstbestendige organisatie

Gegeven de interne en externe ontwikkelingen en de toekomstvisie van Hogeschool Leiden is de richting en opgave helder. Het versterken van onze positie als aantrekkelijk werkgever staat daarbij centraal en ondersteunt het realiseren van onze ambities.

Strategische personeelsontwikkeling

In 2025 is binnen Hogeschool Leiden verder gewerkt aan strategische personeelsontwikkeling (SPO) met als doel om de hogeschool wendbaar en toekomstbestendig te houden. SPO ondersteunt het realiseren van de ambities uit het Instellingsplan 2023–2028 en richt zich op talentontwikkeling, wendbaarheid en duurzame inzetbaarheid, met als uitgangspunt: de juiste persoon op de juiste plek, op het juiste moment met de juiste bagage.

Alle faculteiten en diensten werken met het uniforme SPO-basisproces en de vastgestelde hogeschoolbrede competenties. Dit levert waardevolle inzichten op over de samenstelling van teams en de ontwikkelopgaven per organisatieonderdeel. In 2025 zijn de uitkomsten van deze SPO-trajecten besproken, wat heeft bijgedragen aan gezamenlijke reflectie, prioritering en borging op strategisch niveau. In 2025 zijn faculteiten en diensten verdergegaan met de uitwerking van de voor hen meest relevante aandachtspunten.

Diversiteit & Inclusie

In 2025 is voortgebouwd op het plan van aanpak (2024–2026). Naast dat het D&I Netwerk van HL Pride verder is versterkt, is er intensief samengewerkt met het leernetwerk HL Sociaal Veilig en diverse inclusie-initiatieven binnen Hogeschool Leiden. Deze samenwerking resulteerde onder andere in het hogeschoolbrede event #Perspectief – Durf anders te kijken, waarin medewerkers via een interactieve serious game werden uitgedaagd om vanuit andere perspectieven het gesprek aan te gaan. Daarnaast is via intranet, nieuwsbrieven en sociale media extra aandacht besteed aan diversiteit en inclusie door middel van artikelen en interviews met collega's over dit thema.

Via een VOED-onderzoek is een praktische Checklist inclusief onderwijs ontwikkeld, bruikbaar voor alle opleidingen. Deze checklist biedt concrete handvatten om curricula zo inclusief mogelijk vorm te geven. In 2026 is het doel om de checklist in samenwerking met het Center for Teaching & Learning (CTL) structureel te verankeren in curriculumontwikkeling.

Arbeidsmarktpositie

In 2025 heeft Hogeschool Leiden verder gebouwd aan een toekomstbestendige arbeidsmarktpropositie. In een krappe en veranderende arbeidsmarkt is gericht, zorgvuldig en mensgericht werven essentieel. Daarom is in 2025 ingezet op verdere professionalisering van werving en selectie, met aandacht voor kwaliteit, inclusiviteit, digitale ondersteuning en een persoonlijke benadering. Dit heeft onder andere geresulteerd in een vernieuwd Beleid werving & selectie.

Begeleiding van (B)WW-gerechtigde medewerkers

Als werkgever en eigenrisicodragers voor de WW en BWW draagt Hogeschool Leiden verantwoordelijkheid voor een zorgvuldige begeleiding van (ex-)medewerkers naar nieuw werk. Goed werkgeverschap en beheersing van de schadelast gaan daarbij hand in hand. In 2025 is de aanpak 'van werk naar werk' verder geïntensiveerd, met nadruk op vroegtijdige signalering en regie. Daarmee is vervolg gegeven aan de in 2024 ingezette versterking van het proces.

De begeleiding kent twee fasen: tijdens het dienstverband en na afloop daarvan. Leidinggevendenden voeren, ondersteund door HR, tijdig het gesprek over loopbaanoriëntatie, inzetbaarheid en passende (interne) mogelijkheden. Waar nodig wordt externe begeleiding eerder ingezet om de overgang naar nieuw werk zo soepel mogelijk te laten verlopen.

Na uitdiensttreding voert HR de regie. In 2025 is nog intensiever samengewerkt met gespecialiseerde begeleidingsbureaus die activerende ondersteuning bieden bij onder meer sollicitatievaardigheden en arbeidsmarktpositionering. Daarnaast is een verkenning uitgevoerd naar structurele samenwerking met gespecialiseerde WW-partijen. In het komende jaar wordt hieraan verdere invulling gegeven. Deze werkwijze ondersteunt de ambitie van de hogeschool om een aantrekkelijke werkgever te zijn en tegelijkertijd zorgvuldig om te gaan met publieke middelen.

Digitaal ondersteund, persoonlijk waar het telt

Het werving- en selectieproces is in 2025 volledig digitaal ondersteund: van de vacatureaanvraag tot en met het contractaanbod en de indiensttreding. Tegelijkertijd blijft persoonlijk contact een belangrijk onderdeel van het proces. Hierbij zorgen we voor voldoende aandacht voor inclusief werven en selecteren. Juist in gesprekken en contactmomenten maken we het verschil voor kandidaten.



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 leidinggevenden. We werken aan onze eigen ambitie om het actief leren te bevorderen, onder andere door de inzet van e-learnings, online werkvormen en inzet van digitale tools. Een voorbeeld hiervan is de leergang leiderschapsontwikkeling Hogeschool Leiden. In 2025 hebben drie groepen leidinggevenden de leergang doorlopen en succesvol afgerond. Daarnaast zijn in 2025 twee nieuwe groepen leidinggevenden gestart met de leergang. Hiermee is een volgende stap gezet in het breed versterken van leiderschap binnen de organisatie.

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.

Binnen Hogeschool Leiden is professionalisering van docenten en onderwijsondersteunend personeel een belangrijke pijler onder onderwijsontwikkeling en -vernieuwing. Deze professionalisering vindt deels plaats binnen faculteiten, opleidingen en diensten en wordt sinds de oprichting van het Center for Teaching & Learning (CTL) voor docenten hogeschoolbreed steeds meer verbonden en versterkt.

Het CTL fungeert als centraal knooppunt voor docentontwikkeling en onderwijsinnovatie. Vanuit daar wordt een samenhangend professionaliseringsaanbod ontwikkeld rond hogeschoolbrede thema's zoals Activerende Blend, Flexibilisering, Toetsing en Artificiële Intelligentie. Dit gebeurt via trainingen, workshops, leernetwerken, communities en maatwerktrajecten voor teams en opleidingen. In het professionaliseringsnetwerk van het CTL werken faculteiten en HR samen aan afstemming en zichtbaarheid van het aanbod.

Onderzoek

In 2025 is er verder gewerkt aan het programma Doorontwikkeling Praktijkgericht onderzoek. Dit draagt bij aan de toekomstbestendige kennisorganisatie waarin onderzoek een tweede volwaardige kerntaak is van Hogeschool Leiden. Een organisatie die talentvolle onderzoekers aantrekt, ondersteunt en ontwikkelt en tegelijk bouwt aan robuuste onderzoeksgroepen en een krachtige verbinding tussen onderzoek en onderwijs.

In 2025 zijn functieprofielen gerelateerd aan inzet op onderzoek, tekstueel geactualiseerd of geheel herzien. Ter versterking van hun leiderschapsontwikkeling, is een leergang leiderschap voor lectoren ontwikkeld die start in februari 2026.

De interactieve visualisatie van loopbaanpaden in onderzoek is in 2025 gelanceerd. Hierin zijn alle functies op het gebied van onderzoek en onderzoeksondersteuning in één overzicht bij elkaar gebracht. Medewerkers krijgen inzicht in functies, inhoud en beloning en kunnen zich zo oriënteren op hun loopbaanmogelijkheden.

Ook is Hogeschool Leiden in 2025 gestart met het traject 'Vliegende start voor onderzoekers'. Doel van dit traject is om onderzoekers bewust te maken van de stappen in het opzetten, uitvoeren en afronden van onderzoek en de kennis, tools en ondersteuning die beschikbaar zijn binnen de hogeschool. Het programma draagt zo bij aan een leernetwerk voor onderzoekers.

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

De leergang leiderschapsontwikkeling van Hogeschool Leiden is ontwikkeld op basis van het leiderschapsprofiel Hogeschool Leiden en sluit aan bij de sturingsfilosofie en de ambities van de hogeschool. In de leergang staat het versterken van persoonlijk leiderschap, het leiden van teams en het leidinggeven aan en in verandering centraal. Het leren in en vanuit de dagelijkse praktijk, met ruimte voor reflectie en uitwisseling, vormt daarbij een belangrijke basis.

Naast de leergang leiderschap voor managers en teamleiders is in 2025 een leergang voor lectoren ontwikkeld. Deze leergang sluit aan bij de specifieke rol en verantwoordelijkheden van lectoren binnen Hogeschool Leiden en richt zich op leiderschap in het verbinden van onderwijs, onderzoek en praktijk.

Tot slot is in 2025 gestart met de ontwikkeling van themamodules. Deze modules bieden verdieping op specifieke leiderschapsthema's zoals Verzuim, Inclusief werven en Bedrijfsvoering. Hiermee wordt verder gewerkt aan een duurzaam en toekomstgericht aanbod voor leiderschapsontwikkeling.

Gezond werken en werkgeluk bij Hogeschool Leiden

Hogeschool Leiden streeft naar een werkomgeving waarin medewerkers fysiek, mentaal en sociaal gezond kunnen werken. Een gezonde en vitale werkomgeving bevordert niet alleen het welzijn van onze medewerkers, maar draagt ook bij aan de kracht en toekomstbestendigheid van de organisatie. Gezond werken vormt daarmee een essentieel fundament voor het realiseren van ons maatschappelijke doel: het opleiden van professionals die voorbereid zijn op de dynamiek en uitdagingen van de toekomst.

Onderdeel van gezond werken is werkgeluk. De beleving van werkgeluk draagt bij aan de motivatie, gezondheid en duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Werkgeluk zorgt ervoor dat medewerkers zich gewaardeerd, betrokken en gemotiveerd voelen. Dit bevordert niet alleen hun welzijn, maar versterkt ook de samenwerking en prestaties bij de hogeschool.

Herijking taakbeleid

In maart 2025 is de herijking van ons taakbeleid onderwijzend personeel vastgesteld. In deze herijking van het taakbeleid staan op hoofdlijnen heldere en hogeschoolbrede kaders geformuleerd, waarbinnen de faculteiten, opleidingen en kenniscentra de ruimte hebben voor eigen invulling/vormgeving van realistische taaknormeringen en een evenwichtige werkverdeling. In de herijking vormen de volgende uitgangspunten een belangrijke basis:

- Bieden van een helder kader voor docenten en daarmee een bijdrage leveren aan het verminderen van werkdruk door onder andere realistische taakopdrachten en meer regelmogelijkheden (zo breed mogelijk in de organisatie) passend bij docent, opleiding en faculteit.
- Vergroten van de transparantie en het versterken van het teamproces. Dit zou een realistische taakverdeling mogelijk moeten maken en ruimte moeten bieden om gemakkelijker aan te passen aan de zich tijdens het jaar voordoende veranderende omstandigheden.
- Aansluiten bij de vereisten uit de cao-hbo, waarin staat opgenomen dat hogescholen werken met realistische taakopdrachten.

Verzuim

In 2025 is er vooruitgang geboekt in het afronden van langdurige en complexe verzuimdossiers. Tegelijkertijd is er een lichte stijging zichtbaar van het totale gemiddelde verzuimpercentage (van 5,2% naar 5,6%). Deze stijging lijkt vooral te worden veroorzaakt door een groei van frequent en kortdurend verzuim. Dit vergt onze aandacht in de komende periode.

In 2025 is extra ingezet op verzuim door specialistische kennis, maatwerk en gerichte ondersteuning te bieden bij langdurige en complexe verzuimcasuïstiek. Daarnaast is de verzuimrichtlijn geïmplementeerd, is het verzuimproces in het HR-systeem geoptimaliseerd en is een start gemaakt met een e-learning over verzuim en de Wet Verbetering Poortwachter voor (startende) leidinggevenden.

Risico-inventarisatie en -evaluatie

Hogeschool Leiden wil dat haar medewerkers goed en veilig kunnen werken. Binnen Hogeschool Leiden is in 2024 een volledig nieuwe Risico-inventarisatie en -evaluatie afgerond (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. Dit heeft geresulteerd in een volledig en actueel RI&E-realisatieplan met inzicht in aandachtspunten en concrete bijbehorende maatregelen.

In 2025 zijn deze aandachtspunten en maatregelen binnen de faculteiten en diensten verder opgepakt. Het gaat hierbij om thema's als: Informatievoorziening naar medewerkers over Arbo-gerelateerde zaken; huisvesting (waaronder aandacht voor het klimaat) en beleving van werkdruk en sociale veiligheid. Het is een doorlopend proces waarmee we voldoen aan het hiertoe relevant wettelijk gestelde kader. Het proces wordt ondersteund door de diensten Facilitair Bedrijf & Huisvesting en HR.





7. Bedrijfsvoering



Huisvesting

Renovatie restaurantgebied

In 2025 is het restaurantgebied van restaurant de Marktstraat van circa 1.200m² op de begane grond van bouwdeel A gerenoveerd, met als doel qua uitstraling aan te sluiten op het Atrium en op het in 2024 gerenoveerde entreegebied. Onderdelen van de renovatie betroffen: het aanbrengen van nieuwe vloeren, de vervanging van de horeca outlet en de vervanging van inrichtingselementen, waarbij duurzame materialen en apparatuur zijn toegepast. Ook het toekomstbestendig maken van de technische installaties maakte onderdeel uit van de renovatie.

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 in de nabije omgeving van de campus. Als gevolg van de ingebruikname van bouwdeel E (10.000m²) in 2023 en de huidige huisvestingsontwikkelingen, is in 2025 in totaal 4.000m² (bruto vloeroppervlak) van de flexibele schil afgestoten.

Duurzame bedrijfsvoering

Energiezuinig

Binnen de bedrijfsvoering van Hogeschool Leiden krijgt het verwezenlijken van de duurzaamheidsambitie uit het Instellingsplan 2023-2028 continue aandacht. We beperken onze ecologische voetafdruk zoveel mogelijk door het terugdringen van het energieverbruik en het reduceren van onze CO₂-uitstoot. Met deze inspanningen bereikten we in 2025 een belangrijke mijlpaal op het gebied van energiezuinigheid: duurzaamheidsadviesbureau Haskoning verklaarde Hogeschool Leiden met terugwerkende kracht over 2023, en over 2024 én 2025 'Paris Proof'. Dit betekent dat het werkelijke energieverbruik van het hoofdgebouw dusdanig laag is, dat het past binnen de klimaatdoelstellingen van het Klimaatakkoord van Parijs, gericht op een energieneutrale gebouwde omgeving in 2050.

In 2025 hebben we vanwege de reductie in ons totale energieverbruik circa 150.000 kWh minder elektriciteit ingekocht dan in 2024. Deze verlaging is onder meer een gevolg van diverse technische aanpassingen, waaronder de optimalisatie van de CV-circulatiepompen en de vervanging van installaties door duurzamere varianten, zoals efficiëntere boilers en energiezuinigere airconditioning. Voorts voorziet het vernieuwde gebouwbeheersysteem in een betere monitoring van, en daardoor betere sturing op, het energieverbruik.

Circulaire huisvesting

Bij (her)inrichting van ruimten zetten we in op circulaire huisvesting door materialen te hergebruiken of, bij noodzakelijke vervanging, voor duurzame alternatieven te kiezen. Voor een duurzame afvoer van afgeschreven meubilair en apparatuur werken we onder meer samen met Stichting de Inzet in Den Haag, waaraan in 2025 372 stuks meubilair zijn gedoneerd; het meubilair wordt door dagbestedingscliënten van de stichting opgeknapt voor hergebruik of gerecycled. Via de Circulaire Hub van meubelleverancier Gispen kregen 217 stuks meubilair een tweede leven. Tevens zijn meerdere soundbars, beamerinstallaties en afgeschreven schermen gedoneerd of gereviseerd en teruggebracht in de keten voor hergebruik. Daarnaast wordt waar mogelijk reeds aanwezig meubilair opgeknapt en opnieuw ingezet; zo zijn bijvoorbeeld de banken in restaurant de Marktstraat opnieuw gestoffeerd en weer teruggeplaatst.



Samenwerking met leveranciers

In het streven naar duurzame bedrijfsvoering zoeken we bij Hogeschool Leiden actief de samenwerking met onze leveranciers. Dit uit zich onder andere in gezamenlijke afgestemde duurzaamheidsdoelstellingen (KPI's) ten aanzien van de bedrijfsvoering, en in de duurzaamheidseisen en/of gunningscriteria bij aanbestedingen. Zo vormden duurzaamheid en circulariteit een expliciet onderdeel van de aanbesteding meubilair waarna een partner is geselecteerd die de hogeschool ondersteunt in verdere verduurzaming.

Daarnaast organiseren we jaarlijks een leveranciersmiddag, met in 2025, net als in de twee voorgaande jaren, een duurzaamheidsthema. Het thema van de middag was Future Proof, waarbij we in gesprek gingen met elkaar en met medewerkers over duurzaamheid en innovatie, en over welke gezamenlijke stappen nodig zijn om de dienstverlening en samenwerking toekomstbestendig te maken.

ISO 14001 Certificering

In 2025 is de audit NEN-EN-ISO 14001, de norm voor milieumanagementsystemen, succesvol doorlopen, resulterend in een verlenging van het certificaat tot 2028. Deze norm helpt de hogeschool haar milieuprestaties structureel te verbeteren, risico's te beheersen en te voldoen aan wet- en regelgeving.

Inkoop

Aanbestedingen

In 2025 zijn zes Europese aanbestedingen en één nationale aanbesteding afgerond. Daarnaast zijn diverse meervoudig onderhandse aanbestedingen gedaan. Ook zijn zeven inhuuropdrachten via het dynamisch aankoopstelsel (DAS) aanbesteed. Voor alle inhuuropdrachten zijn geschikte kandidaten gevonden.

Maatschappelijk Verantwoord Inkopen

Duurzaamheid en social return (arbeidsparticipatie) zijn belangrijke speerpunten in het inkoop- en aanbestedingsbeleid van Hogeschool Leiden. Het streven is om duurzaamheid en social return in iedere aanbesteding mee te nemen als eis en/of als gunningscriterium. In 2025 zijn meerdere aanbestedingen afgerond waarbij duurzaamheid expliciet als eis of als gunningscriterium werd meegenomen:

- Bij de aanbesteding inhuur uitzendkrachten en surveillanten zijn eisen gesteld ten aanzien van arbeidsinclusiviteit.
- Bij de aanbesteding meubilair lag de focus op het verlengen van de levensduur van het meubilair, circulair materiaalgebruik en duurzaam afvoer van afgeschreven meubilair.
- Bij de aanbesteding van levering van elektriciteit en gas via het inkoopcollectief 'Energie voor scholen' is specifiek gevraagd om de levering van duurzame elektriciteit en duurzaam gas.
- Bij de aanbesteding ICT hardware speelde duurzaamheid een belangrijke rol in de eisen en in de gunningscriteria.
- Bij de aanbesteding bouwkundige werkzaamheden lag de focus op duurzaam materiaalgebruik en duurzaam afvoer van materialen.
- Bij de aanbesteding koeling etage B3 en F3 waren duurzaam materiaalgebruik en de herbruikbaarheid van materialen belangrijk aandachtspunten.
- Bij de aanbesteding voor de renovatie van de marktstraat is gevraagd naar de wijze waarop de inschrijver rekening houdt met energieverbruik, levensduur en hergebruik van de apparatuur.
- Bij de aanbesteding verhuisdiensten is gevraagd milieubesparende maatregelen, waaronder CO₂ reductie, toe te lichten.
- Bij de aanbesteding online marketingbureau SEA speelde arbeidsinclusiviteit een belangrijke rol en is gevraagd op welke manieren de inschrijvers bijdragen aan duurzaamheid.

Contract- en leveranciersmanagement

Tussentijdse indexeringen

Hogeschool Leiden is in 2025 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

Informatievoorziening en technologie

Het jaar 2025 kan worden getypeerd als een 'scharnierjaar' voor de informatiehuishouding van Hogeschool Leiden. In dit jaar is onze koers voor de periode 2025–2030 vastgelegd in drie fundamentele documenten: de Digitale Strategie, het Informatiebeleidsplan en de Blauwdruk IT-Architectuur. Deze documenten vormen gezamenlijk het fundament om digitalisering niet slechts als technisch project te benaderen, maar als een integraal onderdeel van onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering.

Parallel aan deze strategische borging is in 2025 intensief gewerkt aan een vernieuwde IT-governance. In deze governance zijn contouren uitgewerkt voor een besturingsmodel waarin het eigenaarschap van processen, gegevens en applicaties duidelijk belegd wordt bij de lijnorganisatie. Dit blijkt in de praktijk een complex vraagstuk, waarbij gezocht is naar een balans tussen centrale regie en decentrale uitvoering binnen de faculteiten en diensten.

Tevens is de samenwerking met landelijke initiatieven, zoals Npuls, geïntensiveerd. De hogeschool stelt zich hierin proactiever op door behoeften, bijvoorbeeld op het gebied van AI en studiedata, direct te agenderen in plaats van af te wachten.

Een belangrijk nieuw thema in 2025 was digitale geletterdheid en AI. In samenwerking met HR en het CTL is een organisatiebreed programma gestart om de digitale vaardigheden van medewerkers en studenten te versterken. Er is een pilot gestart met een monitoringstool om competenties in kaart te brengen.

Informatievoorziening

De activiteiten binnen de informatievoorziening werden in 2025 grotendeels bepaald door het strategische programma Digitalisering en de optimalisatie van bedrijfsvoeringssystemen. In 2025 zijn stappen gezet in AI-governance, waarbij in lijn met de Europese AI Act wordt gewerkt aan risicoclassificatie van tools en pilots met veilige, private AI-omgevingen (EduGenAI).

Onderwijslogistiek en leeromgeving

Een absolute mijlpaal was de succesvolle livegang van het nieuwe Learning Management System (LMS), Brightspace, per 1 september 2025. Hiermee zijn meerdere oude omgevingen uitgefaseerd en zijn ruim 1.800 modules gemigreerd naar de nieuwe omgeving. Hoewel de technische implementatie geslaagd is, kende de start van het collegejaar uitdagingen rondom de koppelingen en de tijdigheid van inschrijfdata, wat tijdelijk is opgevangen met noodoplossingen. In 2026 zullen hierin stappen worden gezet om deze noodoplossingen te vervangen door vaste oplossingen. Na de implementatie is de focus verschoven naar de didactische verrijking: de Activerende Blend. Onder begeleiding van het Centrum voor Technologie in het Onderwijs (CTO) wordt gewerkt aan het optimaal benutten van het LMS. Daarnaast is de implementatie van de nieuwe roosterapplicatie TimeEdit in mei 2025 formeel afgerond. Het systeem is volledig in gebruik en de focus ligt nu op de doorontwikkeling, waaronder de integratie met een eventueel planningssysteem.

Datakwaliteit en vernieuwing

Om studenten en medewerkers te voorzien van eenduidige informatie, is het project 'Productstructuur in de Bron' (PidB) een nieuwe fase ingegaan. Met de ingebruikname van Osiris Cursus Invoer (OCI) zijn opleidingen in staat gesteld om zelfstandig en uniform module-informatie te beheren. Een belangrijk aandachtspunt blijft het uitfasen van 'oud onderwijs' in de systemen, een proces dat extra bestuurlijke aandacht heeft gekregen. Ook zijn in 2025 belangrijke stappen gezet op het gebied van digitaal toetsen en portfolio's. Na een selectietraject is de blokkeersoftware Schoolyear geselecteerd om digitaal toetsen op eigen laptops (Bring Your Own Device) mogelijk te maken. De voorbereidingen voor de pilots, die begin 2026 starten, zijn in 2025 afgerond. Tevens is e-Journal geselecteerd als nieuw e-portfolio systeem en technisch gereed gemaakt voor implementatie, ter ondersteuning van programmatisch toetsen en flexibilisering. Het project Cursistenadministratie (OVP) heeft een doorstart gemaakt binnen het strategische programma Digitalisering. De focus ligt hierbij op de implementatie van Onderwijs voor professionals in Osiris voor het non-formele onderwijs, met als doel een uniforme administratie, al het onderwijsaanbod van Hogeschool Leiden onder te brengen in dezelfde bron, en een verbeterde klantreis voor cursisten.

Bedrijfsvoering en onderzoek

Binnen de bedrijfsvoering is de aanbesteding voor een nieuw IT Service Management Systeem (ITSM) afgerond. De aanbesteding is gegund aan Topdesk, waarvan de implementatie in het derde kwartaal is gestart en doorloopt tot medio 2026. Daarnaast is een nieuw CRM-systeem (Nexios) in gebruik genomen voor relatiebeheer. Op het gebied van onderzoek is de onder-

steuning verder geprofessionaliseerd, in lijn met de ambitie om praktijkgericht onderzoek als tweede kerntaak te positioneren. Een concreet resultaat in 2025 was de bijdrage aan de implementatie van Publinova, een platform dat de zichtbaarheid en impact van ons onderzoek vergroot.

Digitale infrastructuur

De digitale werkplek heeft in 2025 een volledige vernieuwing ondergaan. Alle studenten-werkplekken én laptops van medewerkers zijn vervangen en voorzien van Windows 11. Dit grootschalige project is succesvol afgerond en draagt bij aan een veilige en moderne werkomgeving. Achter de schermen is de basisinfrastructuur versterkt. In de zomer van 2025 zijn de core- en storage switches vervangen, wat essentieel is voor de continuïteit en snelheid van het netwerk. Ook zijn voorbereidingen getroffen voor de uitrol van IPv6. De strategie ten aanzien van de cloud is herijkt: na een pilot is besloten om het serverpark (IFW) voorlopig niet volledig naar de Azure-cloud te migreren, maar eerder te kiezen voor een stabiele on-premise oplossing in combinatie met hybride elementen.

Deze investeringen in de digitale infrastructuur vormen een belangrijke randvoorwaarde voor de beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van informatie en dragen daarmee direct bij aan digitale weerbaarheid van de organisatie.

Informatiebeveiliging

Informatiebeveiliging bleef ook in 2025 een belangrijke prioriteit. Het informatiebeveiligingsbeleid is herzien en vastgesteld. Informatiebeveiliging maakt integraal onderdeel uit van het strategisch risicomanagement. In 2025 is de aansluiting met de Planning- & Controlcyclus verder aangescherpt, met name in de opvolging en rapportage van informatiebeveiligingsrisico's en beheersmaatregelen. De documentatie op het gebied van informatiebeveiliging is in 2025 uitgebreid en versterkt en vormt daarmee een steviger fundament voor de toegepaste managementmethodiek voor informatiebeveiliging (ISMS). De aanstelling van een TISO heeft bijgedragen aan een sterkere operationele inbedding van informatiebeveiliging binnen de organisatie.



Informatiebeveiliging is risicogestuurd ingericht. Nieuwe ICT-voorzieningen, waaronder AI-toepassingen, zijn meegenomen in de bestaande risicobeheersprocessen, zodat risico's rondom informatiebeveiliging structureel worden meegewogen.

Om de weerbaarheid van de organisatie objectief te toetsen, zijn diverse audits, waaronder een penetratietest, een selfaudit ten opzichte van CIS-normen en een externe audit in het kader van het SURFaudit-toetsingskader uitgevoerd.

Daarnaast zijn processen rondom accountprovisioning en autorisatie aangescherpt en opgeschoond. Risicogebaseerd inloggen is geïmplementeerd, waarbij bij verdachte inlogpogingen automatisch extra verificatie wordt afgedwongen. Ter bescherming tegen digitale fraude zijn aanvullende e-mailfilters ingesteld om het zogenoemde CEO-spoofing tegen te gaan. Ook zijn alle verouderde gastaccounts verwijderd.

Met het oog op de aankomende Cyberbeveiligingswet (Cbw) zijn in 2025 voorbereidingen getroffen om de bestaande inrichting van informatiebeveiliging en digitale weerbaarheid hierop te laten aansluiten. In 2026 ligt de focus op de verdere doorontwikkeling van informatiebeveiliging, in samenhang met de managementmethodiek (ISMS) en het strategisch risicomanagement.

Privacy en bescherming persoonsgegevens

In 2025 vond een uitbreiding bij het Loket Privacy plaats, waardoor de hogeschool effectiever wordt ondersteund. Daarnaast is er een privacy-audit aan de hand van het toetsingskader van SURF uitgevoerd. Deze audit is in 2025 succesvol afgerond en vormt een belangrijk referentiepunt voor het beoordelen en monitoren van de volwassenheid van de bescherming van persoonsgegevens binnen Hogeschool Leiden. In 2026 wordt op basis hiervan een plan van aanpak opgesteld om het privacy-volwassenheidsniveau verder te verhogen.

In het kader van de Algemene Verordening Gegevensbescherming houdt de hogeschool een aantal registers bij. De volgende zaken zijn in 2025 geregistreerd:

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

In 2025 zijn er vier datalekken gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens. Hiervan zijn er geen datalekken aan betrokkenen gemeld. Dit is het geval wanneer een datalek waarschijnlijk een risico oplevert voor de rechten en vrijheden van betrokkenen.



8. Financieel verslag



Toelichting op het resultaat 2025

Staat van baten en lasten 2025 en de vergelijkende cijfers over 2024:

(Bedragen x € 1.000)

		2025	Begroting 2025	2024
3	Baten			
3.1	Rijksbijdragen OCW	109.345	107.375	111.634
3.2	Ov. overheidsbijdragen en -subsidies	988	-	917
3.3	College-, cursus-, les-, examengelden	28.540	28.871	25.122
3.4	Baten werk in opdracht van derden	8.632	8.753	8.218
3.5	Overige baten	4.539	4.581	4.722
	Totaal baten	152.044	149.580	150.613
4	Lasten			
4.1	Personeelslasten	128.287	125.673	121.797
4.2	Afschrijvingen	4.975	6.481	5.872
4.3	Huisvestingslasten	6.209	6.851	6.033
4.4	Overige lasten	15.189	14.641	15.636
	Totaal lasten	154.660	153.646	149.338
	Saldo baten en lasten	-2.616	-4.066	1.275
5	Financiële baten en lasten	1.104	566	900
	Netto resultaat	-1.512	-3.500	2.175

Resultaat 2025 versus begroting 2025

Het resultaat over 2025 bedraagt € 1,5mln negatief. Daarmee is het resultaat € 2,0mln hoger dan begroot voor 2025.

Hogeschool Leiden heeft een negatief resultaat begroot vanwege het extra investeren in het uitvoeren van de strategische agenda. Door deze investeringen zijn verdere stappen gezet met onder andere de flexibilisering van het onderwijs, versteviging van het praktijkgericht onderzoek, zichtbaarheid van de hogeschool, grotere digitaliseringstrajecten zoals de implementatie van Brightspace, en leiderschap. Het positievere resultaat komt onder meer door een gemiddeld lagere bezetting dan begroot (18 fte), met een financiële impact van € 1,8mln. De formatie is begin 2026 meer in lijn met de uitgangspunten van de begroting 2026. Door toegenomen contractactiviteiten is het resultaat van deze activiteiten € 0,3mln hoger dan de begroting. Daarnaast is er sprake van lagere huisvestingslasten ad €0,6mln, lagere afschrijvingen ad € 1,5mln en per saldo hogere financiële baten ad € 0,5mln.

Hier tegenover staat dat de gemiddelde loonkosten hoger zijn dan begroot, gecorrigeerd voor de ontvangen LPO, met een effect € 1,5mln. Dit komt omdat er in de LPO-2025 vanuit OCW geen prijsbijstelling is uitgekeerd en door reguliere tredeverhogingen. Tevens is er een dotatie aan de personele voorzieningen van per saldo € 1,2mln hogere kosten.

Baten

De totale baten zijn € 2,5mln hoger dan begroot. De belangrijkste oorzaken hiervan zijn:

- De Rijksbijdragen OCW is € 2,0mln hoger door de loon- en prijscompensatie die gedurende het jaar is ontvangen.
- De collegegelden zijn € 0,3mln lager door een iets hogere reductie dan gepland.
- Het saldo baten werk in opdracht derden/overige baten zijn € 0,8mln hoger uitgekomen door meer subsidie-inkomsten, hogere baten detacheringen, contract- en onderwijsactiviteiten derden.

Lasten

De gerealiseerde lasten zijn in totaal € 1,0mln hoger dan begroot over 2025.

De personeelskosten vallen in 2025 € 2,6mln hoger uit dan begroot. In de begroting was rekening gehouden met een verwachte loon- en prijscompensatie van 2% op de Rijksbijdrage. De CAO 2025 voorziet echter in een loonsverhoging van in totaal 7% over een periode van 18 maanden, bestaande uit 3% per juli 2024 en 4% per januari 2025, aangevuld met een eenmalige uitkering.

Daarnaast is er een dotatie aan de voorzieningen langdurig arbeidsongeschiktheid met een kostenverhogend effect van € 1,6mln. Daartegenover staan € 0,9mln lagere kosten als gevolg van hogere dan begrote UWV-uitkeringen.

Handhaving van de Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties (DBA), die per 1 januari 2025 in werking is getreden, heeft geleid tot lagere kosten voor de inhuur van derden.

De afschrijvingslasten 2025 zijn € 1,5mln lager dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door vertragingen in diverse investeringsprojecten, waaronder de bouw van een (ondergrondse) fietsenstalling.

De huisvestingskosten vallen € 0,6mln lager uit dan begroot. Dit komt door lagere tarieven voor energie en water, lagere huurkosten en minder uitgaven aan klein onderhoud.

Per saldo zijn de overige lasten € 0,6mln hoger dan begroot. Oorzaken hiervan zijn hogere kosten voor leermiddelen, minoren en ICT-onderhoud. Daartegenover staan lagere uitgaven voor onder meer administratieve lasten, studentenvoorzieningen en studentenwerving.

Financiële baten en lasten

Het saldo van de financiële baten en lasten van € 0,5mln is positiever uitgekomen, voornamelijk als gevolg van hogere rentebaten uit Schatkistbankieren. Voor 2026 wordt echter een daling van de rentebaten verwacht, als gevolg van het monetaire beleid van de Europese Centrale Bank.

Resultaat 2025 versus resultaat 2024

Het resultaat 2025 is € 3,7mln lager dan 2024. Dit komt met name door een lagere rijksbijdrage in combinatie met hogere personeelskosten.

De rijksbijdrage over 2025 is, inclusief loon- en prijscompensatie, € 2,3mln lager dan in 2024. Deze daling is het gevolg van een afname van het aantal bekostigde inschrijvingen met 434, tegenover een beperkte stijging van het aantal bekostigde graden met 150. De bekostiging is gebaseerd op de T-2-systematiek, wat betekent dat voor 2025 wordt uitgegaan van de gegevens over het jaar 2023. Daarnaast is de profielprijs (prijs per student) gedaald, wat een

extra negatief effect met zich meebrengt. In collegejaar 2025-2026 zijn het aantal bekostigde eenheden (studenten en graden) met 4,1% weer toegenomen, maar het financiële effect hiervan is vanwege de T-2 bekostiging zichtbaar in de rijksbijdrage 2026.

De lasten 2025 stijgen ten opzichte van 2024 door een toename van de personeelskosten ad € 6,5mln. Tegelijkertijd is er een daling van de afschrijving- en overige kosten van respectievelijk € 0,9mln en € 0,7mln.

De stijging van de personeelskosten is onderverdeeld in:

- Een stijging loonkosten met gemiddeld 7,0% door CAO-effecten en trede-verhogingen.
- Een daling van inhuur derden ad € 1,3mln.
- Toevoeging personeelsvoorzieningen met € 1,6mln.

Balanstotaal

De totale balanswaarde is in 2025 per saldo € 1,9mln afgenomen. Een verdere toelichting van de verschillende posten van de balans volgt in de jaarrekening.

Kasstroomoverzicht over 2025 en vergelijkende cijfers 2024

	2025	2024
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	4.789	9.829
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-4.973	-3.825
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-500	-500
Mutatie geldmiddelen	-684	5.504

De liquide middelen zijn in 2025 met € 0,7mln afgenomen, waarmee het eindsaldo € 46,6mln is.

Kengetallen vermogenspositie

	2025	2024	2023
Solvabiliteit I (eigen vermogen/totaal vermogen)	57%	57%	57%
Solvabiliteit II (eigen vermogen + voorzieningen)/totaal vermogen)	63%	63%	64%
Liquiditeit (vlottende activa/kort vreemd vermogen)	1,45	1,48	1,41
Weerstandsvermogen (EV/totale baten)	0,48	0,49	0,52
Signaleringswaarde mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen (x € 1.000)	83.396	83.522	82.759
<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>	-13.690	-12.607	-13.430

De financiële positie van Hogeschool Leiden is solide. De liquiditeitspositie is ruimschoots toereikend om de voorgenomen investeringen te financieren en een gezonde bedrijfsvoering te waarborgen.

De solvabiliteit wordt beoordeeld aan de hand van de eerdergenoemde kengetallen, conform de richtlijnen van het ministerie en de Inspectie van het Onderwijs. In het treasurystatuut is voor de solvabiliteit een streefwaarde vastgesteld van 35% tot 45%. De minimale norm en signaleringsgrens bedraagt 30%. Ultimo 2025 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.

Het publieke deel van het eigen vermogen eind 2025 is € 69,7mln. Dit is aanzienlijk lager dan de signaleringswaarde per 31 december 2025 € 83,4mln. Per ultimo 2025 is de ruimte voor de signaleringswaarde dan ook €13,7mln, hierdoor is verdere toelichting niet nodig.

Treasury

In het treasurystatuut zijn de beleidsuitgangspunten, doelstellingen en de organisatorische en financiële kaders van het treasurybeleid vastgelegd. De uitvoering hiervan vindt plaats met inachtneming van de eisen zoals opgenomen in de Regeling Beleggen, belenen en derivaten OCW 2016 van het ministerie van OCW. Het treasurybeleid van Hogeschool Leiden is risicomijdend van aard en kenmerkt zich door een conservatieve benadering bij het aangaan van renterisico's.

Voor de treasuryfunctie is een separate planning- en controlcyclus ingericht. Binnen de formele treasurycommissie is structureel aandacht voor specifieke treasuryonderwerpen. Indien relevant worden deze onderwerpen tevens besproken in de auditcommissie. De verslagen van de treasurycommissie worden geagendeerd in zowel de auditcommissie als de algemene vergadering van de raad van toezicht.

De hogeschool houdt geen beleggingen aan.

Declaraties college van bestuur

De hogeschool heeft voor het college van bestuur een door de raad van toezicht vastgesteld declaratiereglement. Het college van bestuur hanteert een terughoudend beleid met betrekking tot onkostenvergoedingen. Het bestuur ontvangt maandelijks een onkostenvergoeding van €160 bij een fulltime aanstelling. Het totaalbedrag hiervan is opgenomen in onderstaande tabel onder '3. Representatie'.

Overzicht declaraties bestuurders verslagjaar 2025

x € 1	Voorzitter CvB	Lid CvB	Totaal
1. Reis- en verblijf binnenland	1.843	1.308	3.151
2. Reis- en verblijf buitenland	0	619	619
3. Representatie	1.920	1.920	3.840
4. Overige kosten	0	7.684	7.684
Totaal	3.763	11.531	15.294

Overzicht declaraties bestuurders verslagjaar 2024

x € 1	Voorzitter CvB	Lid CvB	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

Een bestuurder heeft zowel in 2025 als 2024 deelgenomen aan het leernetwerk van Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB). Deze kosten zijn geboekt onder de overige kosten.

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.

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 moduleniveau 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 Studentondersteuningsfonds. 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 2025 heeft toegekend is opgenomen in het jaarverslag, in het hoofdstuk 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 Social Work 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 2025 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 2025 geldt dat er gerapporteerd wordt in lijn met de 'Beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten 2025', gepubliceerd op 9 april 2025. Deze beleidsregel vervangt de beleidsregel uit 2021.

Het ministerie van OCW heeft in haar brief van december 2025 met kenmerk 49447179, aangegeven dat er nog verder onderzoek nodig is op het gebied van valorisatie en Leven Lang Ontwikkelen (LLO).

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

Hogeschool Leiden hanteert tenminste de integrale kostprijs bij deze private activiteiten en hanteert daarnaast een duidelijke scheiding tussen publieke- en private activiteiten.

De private activiteiten kennen in 2025 een positief resultaat, dat via de resultaatbestemming in de jaarrekening naar het publieke eigen vermogen vloeit.

Risicobeleid en -beheer

Binnen Hogeschool Leiden is risicobeleid en -beheer verankerd in de reguliere P&C- en kwaliteitszorgcyclus. Dit geldt voor alle publieke- en private activiteiten. De private activiteiten zijn ondergebracht bij de faculteiten. Hiermee borgen we de synergie met het onderwijs-curriculum, beroepspraktijk, onderzoeksbeleid en de strategische ambities van Hogeschool Leiden zoals opgenomen in het Instellingsplan 2023-2028.

De faculteiten opereren hierbij binnen de vastgestelde mandaatregeling, waarbij het college van bestuur toeziet op investeringen uit de private reserve. Administratief zijn publieke- en private activiteiten duidelijk gescheiden via unieke kostenplaatsen en bankrekeningen. Voor de overheadtoerekening wordt de integrale kostprijsmethodiek gehanteerd, zoals beschreven in de onderstaande passage over integrale kostprijs.

Integrale kostprijs

De beleidsregel schrijft voor dat tenminste de integrale kostprijs in rekening wordt gebracht of een (onderbouwd) marktconform tarief. In 2023 heeft de hogeschool een methodiek integrale kostprijs uitgewerkt en aan de hand hiervan is de integrale kostprijs vastgesteld. Het hanteren van de integrale kostprijs is het uitgangspunt van Hogeschool Leiden. Een marktconform tarief mag gehanteerd worden indien vooraf onderbouwd, geaccordeerd en vastgelegd.

Bij de integrale kostprijsystematiek 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 T-1 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 2025 als private activiteiten aangemerkt:

Soort private activiteit		Organisatorische inbedding en toedeling van verantwoordelijkheid	Meerwaarde bekostigde wettelijke taak
Contractonderwijs		<p>Het contractonderwijs wordt uitgevoerd binnen de faculteiten en wordt geadmineistreerd op een aparte vestigingscode. Daarnaast hanteert Hogeschool Leiden een apart bankrekeningnummer voor private activiteiten. De faculteitsdirecteur is verantwoordelijk voor de private activiteiten en rapporteert hierover periodiek aan het college van bestuur.</p>	<p>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.</p>
· Totale baten 2025 (x € 1mln)	4,1		
· Geïnvesteerde publieke middelen 2025 (x € 1mln)	2,3		
Contractonderzoek		<p>Contractonderzoek wordt uitgevoerd binnen de lectoraten van de faculteiten en worden geadmineistreerd op een aparte vestigingscode. Daarnaast hanteert Hogeschool Leiden een apart bankrekeningnummer voor private activiteiten. De faculteitsdirecteur is verantwoordelijk en rapporteert hierover periodiek aan het college van bestuur.</p>	<p>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.</p>
· Totale baten 2025 (x € 1mln)	0,5		
· Geïnvesteerde publieke middelen 2025 (x € 1mln)	0,3		
Detacheringen		<p>Detachering van medewerkers kan plaatsvinden binnen alle faculteiten en diensten van de hogeschool. De directeur van de betreffende eenheid is verantwoordelijk en rapporteert hierover periodiek aan het college van bestuur.</p>	<p>Het gaat om medewerkers die gedetacheerd zijn naar publieke en private organisaties. De detacheringen zijn voor een deel van de aanstelling. Er is geen sprake van volledige detachering. De functies die de medewerkers vervullen bij de detachering zijn gericht op het geven van onderwijs dan wel de verbinding met het onderwijs en het versterken van de samenwerking met het werkveld.</p>
· Totale baten 2025 (x € 1mln)	0,9		
· Geïnvesteerde publieke middelen 2025 (x € 1mln)	1,0		

Soort private activiteit	Organisatorische inbedding en toedeling van verantwoordelijkheid	Meerwaarde bekostigde wettelijke taak	
Overige baten	De overige baten vinden plaats bij de eenheden waar dat qua inhoud en expertise logisch is. De verantwoordelijke directeur rapporteert hierover periodiek aan het college van bestuur.	De activiteiten die hieronder verantwoord zijn dienen ter ondersteuning van de studenten en/of ter bevordering van de studentenwelzijn en verhuur van ruimtes. Daarnaast betreft het een vergoeding voor gebruik laboratoriumfaciliteiten en materialen vanuit het samenwerkingsverband met mboRijnland. Waarbij de samenwerking is gericht op het versterken van het laboratoriumonderwijs en doorlopende leerlijn.	
· Totale baten 2025 (x € 1mln)			1,7
· Geïnvesteerde publieke middelen 2025 (x € 1mln)			1,7

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

Contractonderwijs

In 2025 heeft Hogeschool Leiden € 4,1mln 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 de 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 2025 € 0,5mln aan baten verantwoord voor onderzoeken die ten behoeve van andere publieke organisaties zijn uitgevoerd door Hogeschool Leiden. Denk hierbij aan gemeenten, overheidsinstanties en andere onderwijsinstellingen. Door middel van onderzoek vergroot Hogeschool Leiden haar maatschappelijke impact als kennisinstelling van nu en van de toekomst. Hogeschool Leiden is daarmee een waardevolle partner voor de beroepspraktijk in het aanpakken van complexe maatschappelijke vraagstukken. Daarnaast draagt het bij aan 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 naar commerciële organisaties

Conform de beleidsregels worden alle detacheringen als private activiteiten verantwoord tenzij de detachering betrekking heeft op het aanbieden van een gezamenlijke leerroute of gezamenlijk bekostigd onderwijs verzorgen. De detacheringen die in 2025 vanuit Hogeschool Leiden hebben plaatsgevonden betreffen allen private activiteiten. Hogeschool Leiden heeft in 2025 circa € 0,9mln aan baten gerealiseerd door de detachering van medewerkers, waarvan € 0,7mln detachering aan onderwijsinstellingen.

Bij het opstellen van de detacheringsovereenkomsten worden de volledige brutoloonkosten (inclusief werkgeverslasten) van de medewerker gefactureerd voor de omvang van de detachering.

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. Waar btw van toepassing is wordt dit aanvullend gefactureerd.

In een beperkt aantal de detacheringsovereenkomsten waar btw van toepassing is, zijn in 2025 geen kosten opgenomen voor de overhead en/of risico-opslag. In 2026 wordt dit aangepast in lijn met de beleidsregel. Op basis van een interne kostencalculatie bedraagt de investering vanuit de publieke middelen in 2025 circa € 0,1mln.

Overige baten

Hogeschool Leiden heeft een samenwerkingsverband met mboRijnland waarbij gebruik gemaakt wordt van de laboratoriumfaciliteiten en materialen van Hogeschool Leiden. De samenwerking genereert voordeel voor zowel mboRijnland als Hogeschool Leiden in de vorm van betere positionering, een doorlopende leerlijn, betere faciliteiten en relatief lagere kosten van het laboratoriumonderwijs. Voor deze samenwerking zijn contractuele afspraken gemaakt met een financiële vergoeding tegen integrale kostprijs. De gerealiseerde baten in 2025 zijn € 1,6mln.

Het samenwerkingsverband met mboRijnland is gericht op het versterken van het laboratoriumonderwijs. De samenwerking genereert voordelen in de vorm van betere positionering, een doorlopende leerlijn, betere faciliteiten en relatief lagere kosten van het laboratoriumonderwijs. Vanuit dit oogpunt is Hogeschool Leiden dan ook van mening dat de hiermee gepaard gaande baten en lasten eigenlijk behoren tot de publieke taak.

Daarnaast heeft Hogeschool Leiden een aantal kleine private faciliteiten conform de beleidsregel. Het gaat hierbij om verhuur van ruimten, kleinschalige reprovorzieningen en verkoop materialen. Behoudens de verhuur van ruimten zijn de overige voorzieningen alleen toegankelijk voor studenten en medewerkers van de hogeschool. In 2025 zijn de gerealiseerde baten € 0,1mln, waarvan € 60k aan verhuur van ruimten.

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 2025 vanuit de zij-instroom lerarenopleidingen is € 1,3mln, dit maakt onderdeel uit van de hierboven genoemde baten voor contractonderwijs ad. € 4,1mln. 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 van 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 wet- en regelgeving is voortdurend in ontwikkeling. Hoewel onderwijsactiviteiten zijn vrijgesteld van btw, verricht de hogeschool – naast haar verplichtingen op het gebied van loonbelasting – ook diverse activiteiten die wel btw-plichtig zijn, zoals contractonderwijs, detachering en de verhuur van lockers.

De hogeschool beschikt over een interne btw-handleiding en handelt conform de geldende wet- en regelgeving. Per kwartaal wordt aangifte omzetbelasting gedaan en maandelijks wordt de aangifte loonbelasting ingediend.

Planning & Control cyclus

Het jaarlijkse plannings- en budgetteringsproces begint met een kaderbrief, waarin conform het instellingsplan het beleids- en financiële kader voor het komende jaar wordt 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-cyclus.

Continuïteitsparagraaf

In de paragraaf over continuïteit wordt de financiële impact van het geïmplementeerde en te implementeren beleid toegelicht, waaronder de veranderingen in de exploitatie en de vermogenspositie voor de komende jaren. De paragraaf begint met een uitleg over de belangrijkste financiële trends in verband met het meerjarenkader, 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 begroting voor 2025, inclusief de meerjarenbegroting voor de periode 2026–2030, is in lijn met het beleid, de doelstellingen en de voorgenomen investeringen van de hogeschool. Hogeschool Leiden beschouwd drie keer per jaar de meerjarenbegroting, hetgeen een essentieel onderdeel is van de P&C-cyclus. Op 8 december 2025 heeft de Raad van Toezicht de begroting voor 2025, inclusief de meerjarenbegroting, goedgekeurd. In deze continuïteitsparagraaf zijn, ten opzichte van de in december 2025 goedgekeurde meerjarenbegroting, de verwachte cijfers voor de jaren 2026 en verder geactualiseerd op basis van de realisaties in 2025 (zie ook de onderstaande ontwikkelingen).

Belangrijke ontwikkelingen

Hogeschool Leiden is financieel gezond en het resultaat over 2025 ligt boven begroting 2025. Tegelijkertijd leiden een dalende profielprijs (prijs per student), lagere referentieramingen en de huidige onzekerheid over mogelijke overheidsbezuinigingen tot een kritische blik op de meerjarige financiële ontwikkeling. In dat kader onderzoekt Hogeschool Leiden hoe structureel efficiëntie kan worden gerealiseerd om ook op langere termijn kleinschalig kwalitatief hoogwaardig onderwijs financieel duurzaam te blijven bieden.

Als gevolg van landelijk teruglopende studentenaantallen in de referentieraming (OCW) en de voorgenomen overheidsbezuinigingen op internationalisering, daalt de profielprijs in de periode 2026–2030 naar verwachting met circa 6% per bekostigde student op basis van de meest recente rijksbijdragebrief. De demografische ontwikkelingen wijzen op een dalende lijn in de studentenaantallen voor de periode 2026–2030. Dit heeft een neerwaarts effect op de profielprijs.

De hier opgenomen en goedgekeurde meerjarenbegroting is gebaseerd op een inschatting van de overheidsbezuinigingen volgens het Regeerakkoord en de Rijksbegroting 2025, en op de ontwikkeling van de profielprijs zoals vermeld in de tweede Rijksbijdragebrief 2025.

Mogelijke effecten van nog onzekere overheidsbezuinigingen, refererend aan de Wet Internationalisering in Balans (WIB) en het al dan niet ontvangen van prijsbijstelling in de loonprijsontwikkeling van de rijksbijdrage, zijn nog niet meegenomen in de meerjarenbegroting. In de OCW begroting is vanwege een bezuiniging op Internationale studenten een aanvullende taakstelling opgenomen.

De teruglopende rijksbijdrage wordt in de meerjarenbegroting deels gecompenseerd door een verwachte groei van contractactiviteiten. Desondanks heeft de lagere rijksbijdrage gevolgen voor de ontwikkeling van de formatie.

De hogeschool blijft de komende jaren uit het eigen vermogen investeren in de uitvoering van de strategische agenda. Dit leidt naar verwachting tot verlieslatende begrotingen en resultaten in de periode 2026–2030. Deze keuze is ingegeven door de wens om de positieve resultaten van de afgelopen jaren in te zetten voor het extra investeren in de uitvoering van de strategische programma's.

De strategische agenda richt zich daarbij op toekomstbestendig onderwijs (waaronder Leven Lang Ontwikkelen en de verdere ontwikkeling van het Center for Teaching & Learning), de doorontwikkeling van praktijkgericht onderzoek, het vergroten van de zichtbaarheid van de hogeschool, digitalisering, professionalisering en leiderschapontwikkeling.

In deze meerjarencijfers is, op basis van de momenteel beschikbare informatie, rekening gehouden met de effecten van het Regeerakkoord. In onderstaande toelichting op de rijksbijdrage en de collegegelden wordt uiteengezet op welke wijze deze effecten zijn verwerkt.

Het blijft onverminderd noodzakelijk om de totale financiële bewustwording te realiseren. Er is tijdelijk ruimte gecreëerd door inzet eigen vermogen, maar de ontwikkeling van de meerjarenbegroting biedt geen ruimte voor het afzien van bijsturing. Waar mogelijk is in de begroting geanticipeerd op de verwachte impact van de maatregelen uit het Regeerakkoord. Daarbij bestaat nog onzekerheid over de exacte omvang en de voorwaarden die aan deze maatregelen zijn verbonden.

Het is van groot belang alle ontwikkelingen nauwgezet te blijven volgen. Dit betreft ook de ontwikkeling van het aantal studenten en de gevolgen daarvan voor de referentieraming en het marktaandeel van de hogeschool. Ook andere ontwikkelingen, zoals loon- en prijsstijgingen en de daarvoor beschikbare compensatie, worden hierbij betrokken. In dit kader worden eveneens de investeringsplannen voortdurend meegewogen en waar nodig herijkt.

Bestuursakkoordmiddelen 2022

Op 14 juli 2022 is het bestuursakkoord 2022 gesloten, ter versterking van het hoger onderwijs en onderzoek. De ontvangen gelden vanuit het bestuursakkoord 2022 hebben betrekking op de tekortsectoren, praktijkgericht onderzoek, studentenwelzijn en sociale veiligheid. In totaal stelt het ministerie van OCW € 30,0mln structureel beschikbaar voor de tekortsectoren. Voor praktijkgericht onderzoek is € 50,0mln structureel beschikbaar gesteld en € 35,0mln tijdelijk. Voor kansengelijkheid en studentenwelzijn wordt jaarlijks € 15,0mln beschikbaar gesteld en voor sociale veiligheid en inclusie jaarlijks € 4,0mln. De tekortsectoren zijn gezondheidszorg, bètatechniek en onderwijs. Voor de tekortsectoren heeft Hogeschool Leiden in 2025 € 1,1mln ontvangen. Om verder te investeren in praktijkgericht onderzoek en zo de rol als kennisinstelling te verstevigen en verder uit te bouwen is in 2025 een bedrag van € 2,4mln ontvangen.

Voor studentenwelzijn en sociale veiligheid had Hogeschool Leiden in 2025 totaal € 348k beschikbaar.

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 studenten te beperken. Bijvoorbeeld door studenten en instellingen te compenseren en vertragingen in te lopen. In totaal betrof de NPO-middelen voor hogeschool Leiden € 7,5mln voor de jaren 2022-2023, met uitloopmogelijkheid naar 2024. Daarnaast heeft Hogeschool Leiden in de jaren 2024-2026 vanuit het positieve resultaat aanvullend geïnvesteerd, zodat NPO-gerelateerde initiatieven kunnen worden gecontinueerd.

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. Met ingang van 2025 zijn deze middelen opgenomen in de lumpsum van de rijksbijdrage als zijnde onderwijsopslag in percentages.

Student- en formatieontwikkelingen

Het totaal aantal inschrijvingen (instroom plus her-inschrijvers) per 1 oktober 2025 is 12.249 (1 oktober 2024: 11.997). Dit is een stijging van 2,1% ten opzichte van 2024. De verwachting die is opgenomen in de meerjarenbegroting is dat het aantal studenten stabiel blijft rond de 12.200 studenten. De formatie in de meerjarenbegroting volgt het aantal ingeschreven studenten op basis van ratio's voor docenten en ondersteunend personeel.

Student- en formatie ontwikkelingen

	Jaar- rekening	Begroting	Jaar- rekening	Begroting				
	2024	2025	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Aantal studenten, peildatum 1 oktober voorgaand jaar								
Ingeschreven studenten	12.096	11.997	12.249	12.277	12.255	12.241	12.245	12.228
Formatie (gemiddelde per jaar)								
Onderwijzend personeel (OP)	690,8	672,3	678,4	676,5	671,6	666,5	671,3	675,8
Studentassistenten	8,6			6,9	6,9	6,9	6,9	6,9
Onderwijs ondersteunend personeel (OOP)	374,4	390,2	376,8	377,9	365,7	348,8	348,1	350,3
Bestuur/ Management	49,1	51,1	52,2	51,9	52,0	51,9	51,9	51,9
Totale formatie	1.122,9	1.113,6	1.107,4	1.113,2	1.096,2	1.074,0	1.078,1	1.084,8

De meerjarenbegroting is de vertaling van beleid en visie op langere termijn met daarin in opgenomen verwachte ontwikkelingen om inzicht te geven in continuïteit van de hogeschool.

Staat van baten en lasten

Baten en lasten overzicht (x € 1.000)	Begroting	Jaar- rekening	Begroting				
	2025	2025	2026	2027	2028	2029	2030
BATEN							
Rijksbijdragen OCW	107.375	109.345	108.543	108.969	108.234	108.841	109.457
College-, cursus-, les en examengelden	28.871	28.540	29.595	29.771	29.751	29.744	29.715
Subsidies	4.444	5.269	5.864	5.437	5.242	5.399	5.561
Contractactiviteiten	4.692	4.351	4.361	4.579	4.808	5.048	5.301
Overige baten	3.046	4.539	3.978	4.052	4.052	4.052	4.052
Totaal baten	149.580	152.044	152.340	152.807	152.086	153.084	154.086
LASTEN							
Personeelslasten	117.077	123.273	123.811	120.831	118.570	119.121	119.704
Inhuur derden	8.596	5.014	5.801	7.371	8.893	8.934	8.978
Afschrijvingen	6.481	4.975	5.176	5.561	5.588	5.472	5.333
Huisvestingslasten	6.851	6.209	6.768	6.768	6.768	6.768	6.768
Overige lasten	14.641	15.189	15.744	15.685	15.673	15.664	15.659
Totaal lasten	153.646	154.660	157.300	156.216	155.492	155.958	156.443
Saldo baten en lasten	-4.066	-2.616	-4.960	-3.408	-3.405	-2.875	-2.357
Financiële baten en lasten (saldo)	566	1.104	460	408	405	375	357
Totaal resultaat	-3.500	-1.512	-4.500	-3.000	-3.000	-2.500	-2.000

Rijksbijdragen

Vanaf 2026 zal de rijksbijdrage licht dalen als gevolg van de daling in profielprijs alvorens te stabiliseren vanaf 2027.

Mogelijke bezuinigingsmaatregelen overheid

Tijdens het opstellen van de meerjarenbegroting 2026-2030 waren overheidsbezuinigingen van kracht gedurende deze planperiode. De daadwerkelijk vastgestelde bezuinigingen zijn in de goedgekeurde meerjarenbegroting 2026-2030 meegenomen. Op dit moment is het aan de nieuwe regering om te bepalen of deze bezuinigingen van kracht blijven. Deze ontwikkelingen worden op nauwe voet gevolgd en meegenomen in de komende P&C-cyclus en de meerjarenbegroting.

Collegegelden

De mutaties ingeschreven studenten bepalen de jaarlijkse collegegelden. De prognose studentinschrijvingen stabiliseert vanaf 2026.

Baten werk in opdracht van derden

De baten uit werk in opdracht van derden bestaan uit opbrengsten uit contractonderwijs en -onderzoek. In het kalenderjaar 2023 is het nieuwe onderzoeksbeleid 2023–2028 vastgesteld, waarin onderzoek – naast onderwijs – nadrukkelijk is gepositioneerd als tweede kerntaak. Dit beleid is mede gericht op het vergroten van de subsidie-inkomsten en de derde geldstroom. De verwachte effecten hiervan zijn verwerkt in de meerjarenbegroting. Daarnaast wordt verwacht dat de groei van activiteiten op het gebied van Leven Lang Ontwikkelen (LLO) en de verdere flexibilisering van het onderwijs zullen leiden tot aanvullende baten uit contractonderwijs.

Overige baten

De overige baten betreffen doorbelastingen inzake samenwerking mboRijnland, 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 als gevolg van dalende rijksbekostiging en door teruglopende studentinschrijvingen. In het kader van de professionalisering van medewerkers besteedt de hogeschool conform cao-afspraken minimaal 3% van de loonsom aan deskundigheidsbevordering.

Inhuur derden

De doelstelling voor de inhuur van derden bedraagt 6–9%. Dit percentage is exclusief de inzet van tijdelijke formatie ten behoeve van (tijdelijke) subsidies en projecten. Inclusief deze tijdelijke contracten is de inzet van derden in de meerjarenbegroting geraamd op 19-23%.

Huisvesting inclusief afschrijvingen

	Begroting	Jaar- rekening	Begroting				
	2025	2025	2026	2027	2028	2029	2030
huisvestingskosten, incl. afschrijvingen in %	8,70%	7,20%	7,60%	7,90%	7,90%	7,80%	7,70%

De totale huisvestingskosten, exclusief afschrijvingen, zijn de afgelopen jaren veranderd als gevolg van de ingebruikname van nieuwbouw en het afstoten van externe (huur)huisvesting. Daarnaast leiden de volatiele energiemarktomstandigheden tot schommelingen en onzekerheid in de ontwikkeling van de energiekosten. In 2025 zijn de huisvestingskosten mede hierdoor lager uitgekomen dan begroot.

De investeringen zijn gerealiseerd binnen de vastgestelde investeringskaders. De hogeschool is voornemens om de komende jaren te blijven investeren in infrastructuur en groot onderhoud campus. Verder kent de hogeschool een stabiel niveau van jaarlijkse investeringen, wat resulteert in een gelijkmatige ontwikkeling van de afschrijvingslasten.

Balans: Activa (Bezittingen) en Passiva (Vermogensstructuur)

BALANS per 31 december (x € 1.000)	Begroting		Jaar- rekening		Begroting		
	2025	2025	2026	2027	2028	2029	2030
ACTIVA							
<i>Vaste activa</i>							
Materiële vaste activa	78.387	76.722	81.447	81.249	80.024	78.635	76.845
Financiële vaste activa	380	269	269	269	269	269	269
Totaal vaste activa	78.767	76.991	81.716	81.518	80.293	78.904	77.114
<i>Vlottende activa</i>							
Vorderingen	3.656	3.380	3.725	3.723	3.721	3.721	3.719
Liquide middelen	43.368	46.560	35.832	32.288	29.853	28.348	27.749
Totaal vlottende activa	47.024	49.940	39.557	36.011	33.574	32.069	31.469
Totaal activa	125.791	126.931	121.273	117.529	113.867	110.973	108.583
PASSIVA							
<i>Eigen Vermogen</i>							
Algemene reserve	67.217	69.706	65.206	62.206	59.206	56.706	54.706
Bestemmingsreserve*	3.157	2.657	2.657	2.657	2.657	2.657	2.657
Totaal Eigen Vermogen	70.374	72.363	67.863	64.863	61.863	59.363	57.363
Voorzieningen	7.781	8.223	6.514	6.514	6.514	6.514	6.514
Langlopende schulden	12.000	12.000	11.500	11.000	10.500	10.000	9.500
Kortlopende schulden	35.637	34.345	35.396	35.152	34.989	35.094	35.203
Totaal voorzieningen en schulden	55.418	54.568	53.410	52.666	52.003	51.608	51.217
Totaal passiva	125.791	126.931	121.273	117.529	113.867	110.973	108.583

*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.

Materiële activa

De hogeschool beschikt over een veilig en goed uitgerust gebouw. Het beleid om studenten en medewerkers een veilige en doelmatig ingerichte omgeving te bieden, blijft ongewijzigd. Het reguliere investeringsniveau bedraagt, exclusief incidentele investeringen, circa € 4–5mln per jaar. In 2026 liggen de investeringen hoger, onder meer als gevolg van de herinrichting van het voorterrein van de hogeschool.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen laat tot en met 2030 een dalende trend zien als gevolg van de inzet van eigen middelen voor activiteiten in het kader van de strategische agenda van de hogeschool.

Voorzieningen

Het niveau van de personeelsvoorzieningen is in 2025 sterk beïnvloed door langdurig zieken maar wordt in de komende jaren verondersteld constant te zijn.

Lang vreemd vermogen

Het lang vreemd vermogen is per ultimo 2025 gedaald door de aflossing van de lening op de nieuwbouw. De hoofdsom van deze lening is € 15,0mln met een stand per ultimo 2025 van € 12,0mln en een jaarlijkse aflossing van € 500k (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 1,45 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	Jaar- rekening	Begroting				
	2025	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Kasstroom uit operationele activiteiten							
Saldo Baten en Lasten	-4.066	-2.616	-4.960	-3.408	-3.405	-2.875	-2.357
<i>Aanpassingen voor:</i>							
Afschrijvingen en waardeveranderingen	6.481	4.975	5.176	5.561	5.588	5.472	5.333
Boekresultaat op desinvesteringen		3					
Mutaties voorzieningen	-	700	-1.709	-	-	-	-
<i>Veranderingen in vlottende middelen:</i>							
Mutatie vorderingen	418	535	345	3	1	0	2
Mutatie kortlopende schulden	999	189	1.051	-244	-163	105	109
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	3.832	3.786	-97	1.911	2.021	2.702	3.087
Ontvangen interest	725	1.162	613	555	546	509	485
Betaalde interest	-159	-159	-153	-146	-141	-134	-128
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	4.398	4.789	363	2.319	2.427	3.077	3.443
Kasstroom uit investeringsactiviteiten							
Investerings (incl. OHW)	-7.773	-4.973	-9.788	-5.363	-4.363	-4.083	-3.543
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-7.773	-4.973	-9.788	-5.363	-4.363	-4.083	-3.543
Kasstroom uit financieringsactiviteiten							
Ontvangsten uit langlopende schulden	-	-	-	-	-	-	-
Aflossing langlopende schulden	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500
Mutatie geldmiddelen	-3.875	-684	-9.924	-3.544	-2.436	-1.506	-600
Eindsaldo	43.368	46.560	35.832	32.288	29.853	28.348	27.749

De liquide middelen dalen door de begrote exploitatie- en investeringsuitgaven 2025-2030 van € 46,6mln ultimo 2025 naar € 28,0mln eind 2030. De ontvangen interest 2025 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 & Control cyclus na afloop van elk triaal aan het college van bestuur over de stand van zaken. Een vast onderdeel van deze rapportage zijn de belangrijkste risico's die zij hebben gesignaleerd voor de eigen eenheid. In de rapportages wordt verantwoording afgelegd over de voortgang van de uitvoering van de strategische- en tactische risico's hogeschoolbreed 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 als kerntaken: kwalitatief hoogwaardig onderwijs verzorgen en praktijkgericht onderzoek verrichten. Vanuit deze positionering is het niet gewenst onnodige risico's te lopen. Hogeschool Leiden streeft ernaar de risico's die de continuïteit in gevaar kunnen brengen zoveel mogelijk te beperken of te verzekeren.

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 diplomafraude 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 (projectmanagement en concern-control).
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 schattingselementen, met name voor wat betreft de voorzieningen. De uitgangspunten op basis waarvan de voorzieningen zijn bepaald, inclusief de schattingselementen, staan toegelicht in de jaarrekening.

Risicoprofiel 2025

In de onderstaande tabellen staat het risicoprofiel van Hogeschool Leiden beschreven voor 2025. Het gekozen referentiemodel deelt de risico's in op basis van vijf soorten oorzaken in lijn met 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 2025. Wanneer de maatregelen nog niet zijn geïmplementeerd dan wordt dit expliciet vermeld in de tabellen. Ten opzichte van het risicoprofiel 2024 zijn er geen nieuwe risico's geïdentificeerd, maar zijn wel de kans en impact van de bestaande risico's heroverwogen. Daarnaast is een risico gerelateerd aan de kwaliteitsmiddelen en NPO vervallen, omdat de kwaliteitsmiddelen nu onderdeel van de lumpsum zijn en de NPO regeling is vervallen.

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, gebrek aan kennis, en gebrek aan slagkracht, tijd en middelen.	Waarschijnlijk (Zeldzaam in 2024)	Gemiddeld (Groot in 2024)	<ul style="list-style-type: none"> • Uitvoeren, monitoren en evalueren (en bijstellen) van interne kwaliteitszorgsysteem voor onderwijs en onderzoek. • Betrekken van werkveld/beroepspraktijk bij innovatie van onderwijs en onderzoek, bijvoorbeeld door middel van werkveld-adviescommissies en kenniskringen (continu proces). • Uitvoeren, monitoren en evalueren (en bijstellen) van de strategische programma's. • Beschikbaar stellen van voldoende middelen voor de uitvoering van de strategische programma's door het college van bestuur. • Genereren van blijvende aandacht voor innovatie van onderwijs en onderzoek in alle relevante overlegorganen, waaronder raad van toezicht en C-DO. • Werken in leernetwerkwerken waarin op de diverse expertisegebieden (nieuwe) kennis en good practices worden gedeeld. • Ontwikkelen van een Center for Teaching & Learning (CTL), bedoeld om kennis over onderwijs en onderwijsinnovatie in het hoger onderwijs te ontwikkelen, te bundelen en te verspreiden en docenten hierin te professionaliseren. • Voortzetten van onderzoeksprogramma naar onderwijsinnovaties onder de noemer VOED (Verbeteren, Onderbouwen, Experimenteren en Delen) het onderwijs. • Versterken van de kenniscentra (in omvang en impact) door de ontwikkeling van robuuste onderzoeksgroepen. • Stimuleren van onderzoekssamenwerking over de kenniscentra heen (langs de zwaartepunten van de hogeschool) onder meer door middel van financiële prikkels. • Organiseren van voldoende (centrale) onderzoeksondersteuning, bijvoorbeeld op het gebied van subsidieadvies.

Risico	Kans	Impact	Maatregelen
2. De 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.	Zeldzaam	Groot	<ul style="list-style-type: none"> • Beschikbaar stellen van voldoende middelen voor de uitvoering van de strategische programma's door het college van bestuur. • Genereren van commitment op de benodigde inzet van personele capaciteit in de strategische programma's. • Periodiek de voortgang monitoren en evalueren (en bijstellen) van het instellingsplan en de daaruit voortkomende strategische programma's. • Organiseren van structureel overleg tussen de voorzitters van de strategische programma's. • Continue afstemming tussen (voorzitter) stuurgroep, programmaleider en projectleiders over de voortgang van de strategische programma's. • Ervoor zorgen dat één of meerdere medewerkers van verschillende afdelingen in meerdere activiteiten/projecten deelnemen. Op die manier brengen we de verschillende perspectieven steeds bij elkaar aan tafel, en kunnen keuzes en beoogde (tussen) resultaten steeds in samenhang worden afgewogen. • Toepassen van ketenregie voor complexe hogeschoolbrede processen.
3. Het risico dat de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek, onder meer vastgesteld bij accreditaties, onvoldoende is.	Zeldzaam	Groot	<ul style="list-style-type: none"> • Implementeren, monitoren en evalueren (en bijstellen) van de ontwerpprincipes voor ons onderwijs. • Uitbreiden van mogelijk inzetbaar instrumentarium voor monitoring van de interne kwaliteitszorg opleidingen. • Uitvoeren, monitoren en evalueren (en bijstellen) van interne kwaliteitszorgsysteem voor onderwijs en onderzoek. • Deelnemen aan de instellingstoets kwaliteitszorg (ITK). • Organiseren van interne audits halverwege de accreditatie-/visitatiecyclus voor opleidingen en kenniscentra. • Werken in leernetwerkwerken waarin op de diverse expertisegebieden (nieuwe) kennis en good practices worden gedeeld. • Organiseren van specifieke overlegorganen die de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek monitoren en het proces van accreditaties en visitaties vormgeven. • Professionaliseren van medewerkers op het gebied van kwaliteitszorg voor onderwijs en onderzoek, middels de leernetwerken en het CTL (zie hierboven).

Risico	Kans	Impact	Maatregelen
4. De inzet op verbetering van studentsucces wordt onvoldoende gerealiseerd. Bijvoorbeeld door onvoldoende kennis van effectieve interventies ten aanzien van de inrichting van het onderwijs, de onderwijsorganisatie en de kennis en vaardigheden van docenten.	Zeldzaam (Waarschijnlijk in 2024)	Groot	<ul style="list-style-type: none"> Uitvoeren, monitoren en evalueren (en bijstellen) van het instellingsplan, dat sterk inzet op het verbeteren van studentsucces. Implementeren, monitoren en evalueren (en bijstellen) van de ontwerpprincipes voor ons onderwijs. Periodiek analyseren en bespreken van cijfers per faculteit/opleiding op het gebied van studentsucces. Delen van uitgezette interventies en good practices. Deelnemen aan onderzoek naar studiesucces in R6-verband (Randstadhogescholen). Werken in leernetwerkwerken waarin op de diverse expertisegebieden (nieuwe) kennis en good practices worden gedeeld. Investeren in studentbegeleiding door docenten, studentdecanen en studentpsychologen (ook wat betreft taalcoaching). Professionaliseren van medewerkers op het gebied van studentsucces, onder meer via CTL en VOED (zie hierboven). Er is een hogeschool breed project om het aantal langstudeerders terug te dringen.
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.	<i>Informatieveiligheid</i> Waarschijnlijk	Desastreus	<ul style="list-style-type: none"> Actief bewustwording creëren aan de hand een awareness plan, met o.a. nieuwbrieven, trainingen en kennissessies, awareness platform (ARDA), e-learning van Loket Kennisveiligheid en de website Veilig (Online) Werken. Volwassenheidsniveau van de organisatie op informatieveiligheid verhogen aan de hand van Plan van aanpak Kennisveiligheid, Raamwerk kennisveilige samenwerkingen, Jaarplan Privacy, Jaarplan Informatiebeveiliging en Routeplan CMM 3. Deelname regionale/sectorale kennisdeling. Geïmplementeerd crisismanagementplan en actieve centrale crisisorganisatie. “State of the art” technische, infrastructuurle en security-maatregelen verhogen monitoring, detectie en response bij cyberincidenten.

Risico	Kans	Impact	Maatregelen
	<i>Sociale veiligheid</i>		<ul style="list-style-type: none"> Uitvoering en opvolging van de Risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E). Uitvoering en evaluatie werkbelevingsonderzoek (WBO). Evalueren van jaarverslagen vertrouwenspersonen en student support. Uitvoering plan van aanpak Sociale veiligheid en (door)ontwikkeling hogeschoolbreed beleid t.a.v. sociale veiligheid. Geïmplementeerd crisismanagementplan en actieve centrale crisisorganisatie. Bewerkstelligen en behouden van een psychologisch en sociaal veilige werk- en leeromgeving d.m.v. het vergroten van de bewustwording en de handelingsbekwaamheid onder leidinggevendens middels onder meer het leiderschapstraject en via het leernetwerk voor leidinggevendens. Actieve deelname aan platform integrale veiligheid hoger onderwijs.
	Waarschijnlijk	Groot	
	<i>Fysieke veiligheid</i>		<ul style="list-style-type: none"> Uitvoering en opvolging van de Risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E). Uitvoering en evaluatie werkbelevingsonderzoek (WBO). Inzet preventiemedewerker en arbo-deskundige. Training en voorbereiding bhv-organisatie. Geïmplementeerd crisismanagementplan en actieve centrale crisisorganisatie. Actieve deelname aan platform integrale veiligheid hoger onderwijs.
	Zeldzaam	Groot	
6. Door een verdere focus op contractonderwijs, -onderzoek en subsidie-activiteiten heeft Hogeschool Leiden een groeiend aandeel van instabiele baten.	Groot	Gemiddeld	<ul style="list-style-type: none"> Kosten- en batenstructuur op elkaar aansluiten als onderdeel van het allocatiemodel. Aanhouden van een flexibele schil en projectaanstellingen van voldoende omvang. Inrichten van een subsidiedesk (Centrale Ondersteuning bij Subsidies). Inrichten van centrale ondersteuning bij projectadministratie voor onderzoek.
Personeel			
7. De geplande interventies van het instellingsplan worden onvoldoende opgepakt (geïnternaliseerd) en/of gerealiseerd.	Zeldzaam	Groot	<ul style="list-style-type: none"> Monitoren en evalueren van het instellingsplan (zes jaar) en de strategisch agenda (twee jaar). Vaststellen, monitoren en evalueren van nieuw beleid. Organiseren van (multilateraal) overleg, bijeenkomsten en conferenties. Verzorgen van gerichte communicatie over voortgang omtrent implementatie van instellingsplan en strategische agenda. Aandacht besteden in de P&C-cyclus aan de beoogde toename van het innoverend vermogen van de organisatie.

Risico	Kans	Impact	Maatregelen
8. De hogeschool slaagt er niet in om kwalitatief passend personeel vast te houden en tijdig aan te trekken.	Groot	Groot	<ul style="list-style-type: none"> Extra recruitment gericht op het vervullen van vacatures voor deze functies. Specialistische werving- en selectiebureaus worden gecontracteerd. Vaststellen van een loopbaanbeleid en daaraan gerelateerd. Aanpassen van de functiemix. Aandacht voor een goede werk-privé balans voor medewerkers. Aandacht voor de uitkomsten van het werkbelevingsonderzoek (WBO). Verantwoorden sturingsinformatie/indicatoren personeel in elke triaalrapportage.
9. Door toenemende verantwoordingslast ontstaat meer behoefte aan OOP-personeel met als gevolg druk op de OP-OOP verhouding.	Waarschijnlijk	Gemiddeld	<ul style="list-style-type: none"> 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.	Waarschijnlijk	Niet merkbaar t/m desastreus <i>(impact is afhankelijk van gebied regelgeving en mate dat de regelgeving invloed heeft op de processen)</i>	<ul style="list-style-type: none"> 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
<p>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.</p> <p>Voorbeelden hiervan zijn:</p> <ol style="list-style-type: none"> Reglement Examencommissies; Inkoop- en aanbestedingsbeleid; Fiscale wetgeving; Auteursrechten Notitie Helderheid (publiek-privaat); Wet verbetering poortwachter; AI verordening Privacybeleid en procedures; Informatiebeveiligingsbeleid; Huisregels; Mandaatregeling. 	<p>Waarschijnlijk</p>	<p>Niet merkbaar t/m desastreus (<i>impact is afhankelijk van gebied regelgeving en mate dat de regelgeving invloed heeft op de processen</i>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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 privacy-wetgeving. 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. Implementatie van een nieuwe centrale inkoopadministratie. Uitvoeren van interne audits. Sturen door middel van de gemeenschappelijke waarden en hernieuwde communicatie over deze waarden. Verantwoording afleggen door eenheden in triaalrapportages.
<p>Omgeving</p>			
<p>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.</p>	<p>Waarschijnlijk</p>	<p>Groot</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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. Uitvoeren van LLO-beleid in onderwijs om instroom te vergroten. Vasthouden aan flexibele schil personeelsformatie. Vasthouden aan flexibele schil huisvesting. Waarborgen met P&C-cyclus (vaststellen van ratio's ter beoordeling van vermogenspositie en financieringssituatie) met daaraan gekoppelde financiële maatregelen: aanhouden buffer, signaleringsgrenzen ed.

Risico	Kans	Impact	Maatregelen
13. 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.	Zeldzaam	Gemiddeld	<ul style="list-style-type: none"> • 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 triaalgesprekken tussen college van bestuur en directeuren. • Het ontwikkelen van nieuw beleid. • Uitvoeren van versnellingsprogramma met betrekking tot LLO-bedrijfsvoering. • Uitvoeren van LLO-beleid in onderwijs. • Het opstellen van realistische afspraken voor samenwerkingsverbanden. • Uitvoeren audits op de samenwerking. • Uitvoering van de P&C-/PDCA-cyclus.
14. 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 studentsucces, logistieke uitdagingen, een veiligheidsincident, een informatiek en negatieve berichtgeving.	Zeldzaam	Groot	<ul style="list-style-type: none"> • Aanstelling van een crisismanagementteam. • Jaarlijkse evaluatie stakeholderbeleid en (mogelijke) aanpassing van de planvorming. • Structureel overleg met belangrijkste stakeholders. • Uitvoeren audits op de samenwerking. • Uitvoering van de P&C-/PDCA-cyclus.
15. 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. Actuele voorbeelden zijn het beperken van internationale studenten of langstudeerders en het aanpassen van de bekostigingsmethodiek naar (deels) capaciteitsbekostiging.	Groot	Groot	<ul style="list-style-type: none"> • Hogeschool Leiden zorgt voor een sterke solvabiliteit. • Aanhouden van een personele flexibele schil en flexibele huisvesting.



9. 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 en werkzaamheden in 2025

In 2025 heeft de medezeggenschap een breed palet aan onderwerpen behandeld. Een belangrijk deel hiervan bestond uit formele instemmings- en adviesverzoeken. Daarnaast is met het college van bestuur gesproken over actuele ontwikkelingen en strategische aandachtspunten binnen de hogeschool.

Gezamenlijke vergadering

Binnen de gezamenlijke vergadering vormt de financiële cyclus een rode draad door het jaar, met als belangrijkste documenten de *Kaderbrief 2026* en de *Begroting 2026*. Verder zijn de Onderwijs- en Examenregelingen (deel A) ter instemming voorgelegd, en is gesproken over de strategische agenda. De medezeggenschap is uitgebreid geïnformeerd over het sociaal veiligheidsbeleid en de ontwikkelingen op het gebied van diversiteit en inclusie. Ook kwamen de Digitale Strategie Hogeschool Leiden 2025–2030, het Informatiebeveiligingsbeleid Hogeschool Leiden 2025–2029 en het Beleid Internationalisering 2025–2030 aan de orde. Het thema Leven Lang Ontwikkelen stond regelmatig op de agenda. De gezamenlijke vergadering heeft een voorstel ingediend voor een flexibelere jaarindeling om beter aan te sluiten bij de diversiteit van de samenleving. De versterking van de medezeggenschap bleef eveneens een aandachtspunt; samen met het college van bestuur is gewerkt aan het vaststellen van een gezamenlijke visie op medezeggenschap. Tegen het einde van het jaar is een erratum op de OER 2025–2026 voorgelegd en is de gezamenlijke vergadering uitgebreid geïnformeerd over de Blauwdruk ICT.

Studentenraad

In 2025 heeft de studentenraad zich ingezet voor uiteenlopende studentgerelateerde thema's en formele advies- en instemmingstrajecten. Studentenwelzijn en financiële draagkracht bleven belangrijke aandachtspunten, evenals roostering, studentparticipatie en de toegankelijkheid van onderwijs. Daarnaast heeft de studentenraad zich gebogen over diverse onderwijs- en regelgevingsvraagstukken, waaronder het reglement van het Honoursprogramma en aanpassingen aan het Studentenondersteuningsfonds. Ook is advies over de tariefstelling van college- en examengelden 2026–2027, de Inschrijfregeling 2026–2027 en de decentrale selectie voor de bacheloropleidingen Fysiotherapie en Toegepaste Psychologie uitgebracht. In mei 2025 vonden de jaarlijkse verkiezingen voor de studentenraad 2025–2026 plaats. Dertien studenten uit vijf faculteiten stelden zich kandidaat. Na het terugtrekken van één kandidaat werden verkiezingen georganiseerd met twaalf kandidaten. Een afgefallen kandidaat en een laat aangemelde student kregen een plek op de reservelijst. Vlak voor de zomervakantie besloot een lid de zetel niet te aanvaarden, waarna de eerste student op de reservelijst deze innam.

In december 2025 stopte een lid vanwege persoonlijke omstandigheden. De tweede student op de reservelijst kon de zetel wegens stageverplichtingen niet innemen, waarna de studentenraad besloot het resterende jaar met tien leden voort te zetten.

Ondernemingsraad

Bij de ondernemingsraad staat in 2025 de afronding van de herijking van het taakbeleid opnieuw prominent op de agenda. In maart wordt ingestemd met de herijking van het beleid, behoudens de formulering van de toetsopdracht voor de bezwarencommissie en de invulling van de normering van bureau- en organisatietaken. Er zijn rondetafelgesprekken georganiseerd om input op te halen voor mogelijk te normeren taken. Hoewel over beide punten uitgebreid is gesproken en veel input is opgehaald, heeft dit nog niet tot oplossingen geleid. Het voornemen is dat begin 2026 een afronding van de herijking wordt gerealiseerd. De ondernemingsraad heeft verder ingestemd met de samenvoeging van bezwarencommissies tot een gecombineerde Interne Adviescommissie Bezwaren. Het realisatieplan van de Risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E) is besproken; dit plan is het resultaat van een langdurig traject waarbij ook een afvaardiging van de ondernemingsraad betrokken is geweest. De uitkomsten en interpretaties van het werkbelevingsonderzoek zijn uitgebreid toegelicht. De regeling Werk en Verlof is uitvoerig besproken en er is instemming verleend met de aanpassing van de Ouderschapsregeling. Ook zijn de ervaringen met de nieuwe bedrijfsartsdienst geëvalueerd.

Een overzicht van alle (in-) formele trajecten in 2025

Studentenraad	Ondernemingsraad	Gezamenlijke Vergadering
Regeling Studentenondersteuningsfonds (instemming)	Aanpassing vrije dagen 2025-2026 (instemming)	Kaderbrief 2026 (instemming)
Wijziging decentrale selectie Fysiotherapie (advies)	Functieprofiel Lector (instemming)	OER deel A 2026-2027 (instemming)
Wijziging decentrale selectie Toegepaste Psychologie (advies)	Verzoek vrije en verplicht vrije dagen in 2027 (instemming)	Begroting 2026 (advies)
Inschrijfregeling 2026-2027 (advies)	Herijkt Taakbeleid (instemming)	Triaal rapportage
Tariefstelling college- en examengelden 2026-2027 (advies)	Aanwijzing verplicht vrije dagen 2027 (instemming)	Erratum OER deel A 2025-2026 (instemming)
Reglement Honoursprogramma (advies)	Werving en selectie (instemming)	Jaarindeling 2026-2027
Beleid Studeren met een ondersteuningsvraag 2025-2030	Gezond Werken (instemming)	Versterking Medezeggenschap
Vergoedingen studenten-medezeggenschap	Interne Adviescommissie Bezwaar (instemming)	Beleidsagenda HL
Studentwelzijn en financiële stress	Aanpassing Ouderschapsregeling (instemming)	Digitale Strategie Hogeschool Leiden 2025-2030
Horecaprijzen HL en zichtbaarheid van allergeneninformatie	Functieprofiel medewerker onderwijs, associate lector (ter informatie)	Informatiebeveiligingsbeleid Hogeschool Leiden 2025-2029

Studentenraad	Ondernemingsraad	Gezamenlijke Vergadering
Resultaten 100-dagenonderzoek	Voordracht lid intern adviescommissie Spaartegoeden	Digitale Strategie Hogeschool Leiden 2025-2030
Resultaten Nationale Studenten Enquête	Regeling Werk en Verlof berekening duur verlof zwangerschap op verzoek OR	Inclusieve jaarindeling (initiatief)
Demonstratie Brightspace	Sociaal Jaarverslag	Jaarverslagen Cobex en GAC
Roosters/roostering	Werkbelevingsonderzoek	Sociale Veiligheid
Verkiezing Docent van het Jaar	Kolfrumten in de hogeschool	Beleid Internationalisering 2025-2030
Resultaten HBO Monitor 2024	Wijziging onkostenregeling	Leven Lang Ontwikkelen
Jury Onderwijs & Onderzoek innovatieprijs	Richtlijn Verzuim	Blauwdruk ICT
	Positie Teamleider	

Raad van toezicht

De gezamenlijke vergadering heeft in 2025 twee keer overleg gevoerd met de raad van toezicht. Eén van deze bijeenkomsten vond plaats in aanwezigheid van het college van bestuur. Tijdens deze gesprekken zijn actuele dossiers van zowel de medezeggenschap als de raad van toezicht besproken. Daarnaast is in een interactieve setting gesproken over thema's als digitalisering en AI, financiële stress, gezond werken en werkdruk, en sociale veiligheid. De afzonderlijke gremia hebben tevens afzonderlijk overleg gevoerd met het lid van de raad van toezicht dat medezeggenschap in de portefeuille heeft.

Overlegstructuur

De verschillende gremia voeren in 2025 zowel formeel als informeel overleg met het college van bestuur. Ieder gremium heeft gemiddeld vier bestuurlijke overleggen met het college. Daarnaast vonden twee conferenties met het college plaats en waren er informerende technische overleggen met ook beleidsmedewerkers over de voorgelegde stukken. Regelmatig werden themabijeenkomsten georganiseerd waarin verdiepende gesprekken werden gevoerd, onder andere over de Blauwdruk ICT en diversiteit en inclusie.

Facilitering en professionalisering

Studentleden ontvingen voor hun werkzaamheden in de studentenraad een financiële vergoeding uit het Studentenundersteuningsfonds. De voorzitter, de vicevoorzitter en de secretaris ontvingen € 550 per maand. Het studentlid dat de rol van vicevoorzitter in de gezamenlijke vergadering vervulde, ontving eveneens € 550 per maand. De overige leden van de studentenraad ontvingen € 500 per maand. Personeelsleden kregen voor hun medezeggenschapswerkzaamheden tijd toegekend binnen hun dienstverband: 0,3 fte voor de voorzitter, 0,25 fte voor de vicevoorzitter en 0,2 fte per lid. Faculteiten en diensten werden hiervoor gecompenseerd.

Elk medezeggenschapsorgaan beschikte over een eigen budget dat naar redelijkheid en eigen inzicht kon worden ingezet voor scholing, advisering en overige relevante activiteiten. De ondernemingsraad besteedde in 2025 middelen aan het lidmaatschap van de Vereniging Medezeggenschap Hogescholen en aan training. De studentenraad investeerde in training, het lidmaatschap van het Interstedelijk Studenten Overleg (ISO) en het vergroten van de zichtbaarheid van de studentenmedezeggenschap.

In 2025 is de besteding als volgt:

- Gezamenlijke vergadering: € 5.707
- Studentenraad: € 2.189
- Ondernemingsraad: € 2.375

Opleidingscommissies

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

We faciliteren onze opleidingscommissies, zodat zij hun taken en verantwoordelijkheden goed kunnen uitvoeren. Ook in 2025 ontvingen studentleden een financiële vergoeding uit het studentenondersteuningsfonds; docenten kregen vanuit de opleiding een aantal uren op jaarbasis. Faculteiten maakten daarnaast ruimte vrij voor scholingsactiviteiten. In april en mei zijn de verkiezingen voor studentleden van opleidingscommissies georganiseerd, waarbij de faculteiten zelf verantwoordelijk waren voor de uitvoering. De verkiezingen vonden gelijktijdig plaats met de verkiezingen voor de studentenraad. Wanneer er onvoldoende kandidaten waren om alle beschikbare plaatsen te vullen, zijn de benodigde leden benoemd door de faculteitsdirecteur; conform het reglement Opleidingscommissies.

Scholing

In 2025 is – met de gelden voor versterking Medezeggenschap - een driedelig trainingsprogramma gestart voor alle OC-leden, in samenwerking met TAQT, een extern trainingsbureau met ruime ervaring in medezeggenschap- en onderwijsontwikkeling. Het programma bestaat uit een basiscursus, vaardighedentraining en – op verzoek – een verdiepende training.

In 2025 zijn de eerste sessies van de basiscursus succesvol uitgevoerd. In deze sessies werd de kern van het OC-werk behandeld: de wettelijke taken, de rol van de OC binnen de organisatie, kwaliteitszorg en de Onderwijs- en Examenregeling (OER).

De vaardigheids- en verdiepende trainingen worden in 2026 aangeboden.





10. Raad van Toezicht

De raad van toezicht van Hogeschool Leiden houdt vanuit zijn positie, taak en samenstelling op zelfstandige en onafhankelijke wijze toezicht op het beleid van het college van bestuur en op de algemene gang van zaken van de hogeschool. Daarnaast staat de raad van toezicht – als werkgever van – het college van bestuur met raad terzijde. De wijze waarop de raad van toezicht invulling geeft aan zijn toezichthoudende taken en de daarbij gehanteerde inhoudelijke uitgangspunten 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 2025 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 drs. H.H.J. Lenferink	voorzitter en tevens lid van de remuneratiecommissie;
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 tot en met 30 juni 2025;
mevrouw prof.dr. Y.D. Burger	lid en tevens voorzitter commissie onderwijs en onderzoek vanaf 1 september 2025;
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 29 september 2025, 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. In 2024 is zij herbenoemd voor een nieuwe termijn van vier jaar. 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 2025 heeft hij opnieuw deelgenomen aan het NSOB Leernetwerk.

In 2025 is afscheid genomen van mevrouw Van den Hoven in verband met de beëindiging van haar tweede termijn. De raad van toezicht dankt haar hartelijk voor haar inzet, expertise, collegialiteit en gedrevenheid in de afgelopen acht jaar. In september is mevrouw Burger, na een uitgebreide wervings- en selectieprocedure waaraan ook de medezeggenschap heeft deelgenomen, toegetreden tot de raad van toezicht als lid en tevens voorzitter commissie onderwijs en onderzoek.

De raad van toezicht is in 2025 viermaal in reguliere vergadering bijeengewees in aanwezigheid van het college van bestuur. De raad van toezicht heeft in 2025 twee keer overleg gevoerd met de gezamenlijke vergadering over de algemene gang van zaken binnen Hogeschool Leiden. Daarnaast zijn de commissies uit de raad regelmatig bijeen geweest. In alle vergaderingen van de raad van toezicht zijn actuele ontwikkelingen en maatregelen besproken. Het college van bestuur houdt daarnaast de voorzitter van de raad van toezicht op de hoogte van actuele ontwikkelingen. Deze informeert, waar nodig, de voltallige raad tussen de vergaderingen door.

Om zich verder goed te informeren heeft de raad in het voorjaar van 2025 nog afzonderlijk gesproken met de faculteit- en dienstdirecteuren via waarbij aan bod kwamen onderwerpen zoals Onderwijskwaliteit, Visitatie kenniscentra, Studenteninstroom en rendement, de Strategische personeelsontwikkeling, Tekortsectoren en LLO, Duurzame bedrijfsvoering, Zichtbaarheid van de hogeschool en de Strategische Agenda.

Scholing

Conform zijn visie op toezicht evalueert de raad van toezicht het eigen functioneren met regelmaat. In 2024 is afgesproken dat de raad van toezicht meer gestructureerd werk maakt van de eigen scholing. Dit heeft geresulteerd in 2025, in individuele scholingsactiviteiten zoals de basismodule 1 van de VTH academie: het Hoger Beroepsonderwijsstelsel, financiering en in- en externe kwaliteitszorg, en de online cursus Toezicht op duurzaamheid in het onderwijs. Daarnaast is deelgenomen aan de webinar over de Beleidsbrief en heeft een van de leden deelgenomen aan het informeel overleg van toezichthouders binnen het hbo.

Eind 2024 heeft de raad van toezicht collectief deelgenomen aan de scholing over de werking van de Rijksbegroting en de bekostiging van het hbo/wo, verzorgd door de VTOI. 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. Het vervolg hierop, dat wil zeggen de branchespecifieke module gericht op het praktijkgericht onderzoek zal begin 2026 plaatsvinden.

Op 19 mei heeft de raad weer kunnen deelnemen aan de traditionele verdiepingdag, 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 verschillende onderdelen van de hogeschool, lectoren, docenten en studenten. De raad sprak onder andere over de ontwikkelingen op het gebied AI en andere 'lopende vernieuwingen' met het Center for Teaching & Learning, over onderwijskwaliteit met de examencommissies, voerde men gesprekken over actuele ontwikkelingen bij het Kenniscentrum Vitaliteit en Eigen Regie, over studentparticipatie bij de hogeschool, en over de organisatie achter evenementen en open dagen. Tot slot volgden de leden een les Spectroscopie van de opleiding Chemie en een les Muziek bij de opleiding tot Leraar Basisonderwijs.



Zelfevaluatie

Conform zijn visie op toezicht heeft de raad van toezicht op 3 februari 2025 het eigen functioneren geëvalueerd. Na de vorige, extern begeleide evaluatie (Hemingway) vond deze evaluatie in eigen kring plaats. Het eerste deel werd uitgevoerd in aanwezigheid van het CvB om gerichte feedback op te halen. Het tweede deel vond plaats zonder het CvB, waarin de raad in beslotenheid reflecteerde op het eigen functioneren.

Als uitgangspunt voor de evaluatie dienden de rollen van de raad van toezicht zoals omschreven door de VTOI. Deze boden richting aan de evaluatie en aan de verdiepende discussie. De huidige werkwijze door diverse achtergronden en een gedeelde houding van openheid, transparantie en nieuwsgierigheid, en de balans tussen de rollen worden als positief ervaren door de raad. Men is voornemens dit zo voort te zetten. Leden vullen elkaar goed aan, onder meer door procesinterventies waar nodig. De raad van toezicht is trots op Hogeschool Leiden en haar ontwikkelingen. De evaluatie laat zien dat het functioneren overwegend positief is, met blijvende ruimte voor verbetering. Genoemd zijn onder meer het gezamenlijk bespreken van relevante casussen ter versterking van de klankbordfunctie en het kritisch-constructief uitdagen van het CvB. Daarnaast is aandacht voor het gericht benutten van het vooroverleg voor focus en rolbepaling. In de vergaderingen van 2025 is hier bewust rekening mee gehouden. Voor 2026 is afgesproken het functioneren opnieuw extern te laten evalueren, onder begeleiding van dr. Marilieke Engbers.

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 2025 viermaal vergaderd, waarbij onder meer de volgende onderwerpen aan bod kwamen: het totaalbeeld van de examencommissies besproken, evenals de rapportage over de indicatoren studievoortgang. Daarnaast zijn diverse rapportages besproken, waaronder het 100-dagenonderzoek over de startende studenten op de hogeschool, de resultaten van de Nationale Studenten Enquête 2024, de HBO-Monitor 2024 en de Keuzegidsen masters en hbo 2026. Ook is gedurende het jaar meerdere malen stilgestaan bij het verloop en de stand van zaken van de aanmeldingen en inschrijvingen voor het studiejaar 2025–2026. Verder zijn het portfoliomanagement voor nieuw onderwijsaanbod en de visualisatie van loopbaanpaden voor onderzoek besproken. De commissie heeft onder grote belangstelling kennisgenomen van de leidraden Artificial Intelligence en Onderwijs voor docenten en studenten, evenals van het overzicht van audits en visitaties 2025–2026 en de visitatierapporten uit 2025, waaronder die van verschillende bacheloropleidingen en de Toets Nieuwe Opleiding Master Duurzaam Onderwijs. Begin 2025 was een van de leden van de commissie onderwijs en onderzoek aanwezig bij externe visitatie van de bachelor Sociaal Juridische Dienstverlening.

De auditcommissie richt zich op de volgende aandachtspunten: de interne risicobeheersing- en controlesystemen, de financiële informatieverschaffing 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 2025 viermaal bijeen. De auditcommissie sprak onder meer over de ontwikkeling van de financiële positie ten opzichte van de begroting, de kaderbrief, de begroting 2026 en de meerjarenprognose, in aanwezigheid van de controller. De jaarstukken 2024 zijn in aanwezigheid van de accountant besproken, waaronder het integraal jaarverslag, het accountantsverslag en de bijbehorende rapportage. De externe accountant speelde een belangrijke rol bij de beoordeling van het financieel beheer van de hogeschool; in januari 2025 is de definitieve gunning van de accountantsdiensten aan PwC vastgesteld. Daarnaast besteedde de auditcommissie in 2025 uitgebreid aandacht aan informatiebeveiliging en digitale weerbaarheid, waaronder de rapportage informatiebeveiliging 2024, het informatiebeveiligingsbeleid 2025–2029, de digitale strategie 2025-2030, de resultaten van audits en pentests en de onderzoeksrapportage naar aanleiding van de hackaanval in 2024. Voorts zijn het auditrapport rechtmatigheid inkopen, de voortgang van het auditplan, de jaarrapportage risicomanagement en het fiscaal plan 2025–2026 besproken. Financiële aangelegenheden zijn door het college van bestuur structureel gerapporteerd aan en besproken met de auditcommissie.

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. 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. In 2025 kwam de commissie vijfmaal bijeen en heeft onder meer de inhoudelijke jaarkalender 2026 voorbereid. De commissie bereidde daarnaast, in afstemming met het college van bestuur, de agenda's van de algemene vergaderingen voor. In het verslagjaar is specifiek aandacht besteed aan het Sociaal jaarverslag 2024, en de herziening van de Visie op Toezicht. De herziene versie is besproken met het college van bestuur en voorbereid voor besluitvorming in de algemene vergadering. Daarnaast is aandacht besteed aan governance en professionalisering, waaronder de jaarlijkse governance-check en de voorbereiding van scholing en de externe zelfevaluatie van de raad van toezicht, gepland voor 2026. Speciale aandacht was er aan het begin van dit verslagjaar voor de werving van een nieuw lid van de raad van toezicht met relevante kennis en ervaring opgedaan in onderwijs en onderzoek bij gelijkwaardige instellingen ter vervanging van mevrouw prof.dr. M. van den Hoven. In dat kader is de profielschets vastgesteld en het vervolgproces besproken. Voorts is kennisgenomen van het geactualiseerde rooster van aftreden per 1 september 2025, in verband met het aantreden van mevrouw prof.dr. Y.D. Burger.

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 2025 sprake was van een doelmatige besteding van de middelen. De raad van toezicht heeft ook de begroting voor 2026 goedgekeurd, inclusief de daarin opgenomen meerjarenbegroting. Daarnaast is de raad van toezicht in 2025 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 2025 geen risico's in de kritieke zone zijn. Hoogwaardige risico's worden standaard besproken, eerst in de audit-commissie en daarna in de voltallige raad. De jaarrapportage is uitgebreid besproken in het bijzijn van de accountant.

Via de reguliere P&C-cyclus is er in 2025 opnieuw aandacht geschonken aan de voortgang van het in eind 2022 vastgestelde Instellingsplan 'Betrokken, Bevlogen, Betekenisvol' en de daaruit voortvloeiende veranderopgaven, vastgelegd in de Strategische Agenda 2025-2026 en uitgewerkt in de vijf programma's: Toekomstgericht onderwijsaanbod, Digitalisering, Doorontwikkelen praktijkgericht onderzoek, Zichtbaarheid vergroten en Toekomstbestendige organisatie. De raad van toezicht be vraagt regelmatig het college van bestuur over dit onderwerp.

Nu het Instellingsplan halverwege de looptijd is, heeft de raad van toezicht expliciet stilgestaan bij de voortgang van de uitvoering en de mate waarin de vijf beloftes in de praktijk worden waargemaakt. Het Instellingsplan fungeert als fundament voor de kwaliteitsontwikkeling en als richtinggevend kompas voor continue verbetering. Een tussenevaluatie biedt inzicht in wat goed gaat en welke aandachtspunten resteren voor de verdere looptijd. Daarbij is vastgesteld dat de uitvoering op koers ligt, ondanks een veranderende maatschappelijke context; de raad constateert dat de ambities grotendeels conform planning zijn uitgevoerd. Echter, hoewel de hogeschool vergevorderd is in de realisatie van haar ambities en de uitvoering overwegend een positief beeld van de voortgang laat zien, vragen echter enkele ambities nog om nadere uitwerking en opvolging. De raad spreekt het vertrouwen uit dat de hogeschool, met de aanwezige bevoegdheid, in staat is deze vervolgstappen nog te zetten en

blijft de voortgang hierop nauwgezet volgen. Dit geldt temeer in het licht van gewijzigde externe omstandigheden, zoals krappere bekostiging, demografische krimp, de opkomst van AI en een snel veranderende arbeidsmarkt. Deze ontwikkelingen vragen om aanpassingsvermogen om koersvast te blijven. De raad constateert dat Hogeschool Leiden hier adequaat op inspeelt.

Voorts is de studenteninstroom een thema geweest dat afgelopen jaar veel aandacht kreeg in de krimpende studentaantallen in het hbo. 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 eerdere hoofdstukken van het jaarverslag. Er zijn bij de raad van toezicht geen signalen binnengekomen van interne instanties of personen, bijvoorbeeld via de Klokkeluidersregeling.

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 2025. 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 2025 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 door de accountant.

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 2025. Dankzij deze gezamenlijke inspanningen is het mogelijk te blijven werken aan het waarmaken van de ambities en de beloften uit ons instellingsplan, ook in een wereld die voortdurend verandert om zo 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. De raad spreekt daarvoor zijn oprechte dank uit.





Bijlage

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

Leden van de raad van toezicht	Hoofdfunctie(s) en relevante nevenfuncties in 2025
<p>Drs. H.J.J. (Henri) Lenferink voorzitter raad van toezicht lid selectie- en remuneratiecommissie eerste benoeming op 01-03-2024</p> <p><i>Persoonsgegevens</i> Geslacht: man Geboortjaar: 1957 Nationaliteit: Nederlands</p>	<p><i>Hoofdfunctie:</i> Tot 19/3: waarnemend Commissaris van de Koning van Gelderland Sinds 1/10: Waarnemend burgemeester van Amersfoort</p> <p><i>Relevante nevenfuncties:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · Voorzitter raad van toezicht Teylingereind · Voorzitter bestuur Thorbecke Leerstoel Universiteit Leiden · Lid Strategische Adviesraad van TNO-Defensie en Veiligheid · Lid van de Raad van Nesteliers van de Koninklijke Marechaussee · Voorzitter van het bestuur van de Vereniging en voorzitter van de Raad van Toezicht van de Stichting "Dorp Stad en Land" (tot 1/1/2026) · Voorzitter van de ministeriële adviescommissie voor het stelsel Bewaken en Beveiligen · Voorzitter van de Raad van Advies van de Huurcommissie · Voorzitter van de Raad van Toezicht van Justis · Voorzitter van de Commissie van Toezicht op de inwinning en verstrekking van Openbare Orde Informatie voor in de politieregio Oost-Nederland · Voorzitter van de evaluatiecommissie van de Nederlandse Publieke Omroep
<p>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</p> <p><i>Persoonsgegevens</i> Geslacht: man Geboortjaar: 1970 Nationaliteit: Nederlands</p>	<p><i>Hoofdfunctie:</i> Secretaris-Generaal, Ministerie van Buitenlandse Zaken</p> <p><i>Relevante nevenfuncties:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · Internationaal Stichting voor innovatie in Gezondheidszorg in ontwikkelingslanden
<p>Drs. J. P. Duijvestijn, RC voorzitter auditcommissie eerste benoeming op 01-07-2023</p> <p><i>Persoonsgegevens</i> Geslacht: man Geboortjaar: 1960 Nationaliteit: Nederlands</p>	<p><i>Relevante nevenfuncties:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · Lid Raad van Toezicht LUMC en voorzitter auditcommissie · Lid Raad van Commissarissen WoningNet · Vice voorzitter Raad van toezicht WoonZorgcentra Haaglanden, voorzitter auditcommissie en voorzitter remuneratiecommissie · Lid college van deskundigen Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland

Leden van de raad van toezicht	Hoofdfunctie(s) en relevante nevenfuncties in 2025
<p>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</p> <p><i>Persoonsgegevens</i> Geslacht: vrouw Geboortejaar: 1970 Nationaliteit: Nederlands</p>	<p><i>Hoofdfunctie:</i> Professor, Ethiek, recht en humaniora bij UMC Amsterdam</p> <p><i>Relevante nevenfuncties:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · Lid raad van advies CIO, centrum integriteit organisaties · Lid raad van toezicht KCVG
<p>Prof.dr. Y.D. (Yvonne) Burger voorzitter commissie onderwijs en onderzoek eerste benoeming op 01-09-2025</p> <p><i>Persoonsgegevens</i> Geslacht: vrouw Geboortejaar: 1965 Nationaliteit: Nederlands</p>	<p><i>Hoofdfunctie:</i> Zelfstandig gevestigd bestuurs- & organisatieadviseur en executive (team)coach</p> <p><i>Relevante nevenfuncties:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · Buitengewoon raadslid bij de Onderzoeksraad voor Veiligheid · Visiting Fellow Vrije Universiteit · Decaan leernetwerk van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur · Bestuurslid Nationaal Comité 4/5 mei · Bestuurslid Stichting Binnenhoflezing
<p>Dr. A. (Artie) Ramsodit lid commissie onderwijs en onderzoek eerste benoeming op 13-09-2020 tweede zittingstermijn tot 12-09-2028</p> <p><i>Persoonsgegevens</i> Geslacht: vrouw Geboortejaar: 1975 Nationaliteit: Nederlands</p>	<p><i>Hoofdfunctie:</i> Practor vakmanschap, orde en veiligheid bij ROC Amsterdam/Flevoland, ROC Midden Nederland (Utrecht), ROC Mondriaan (Den Haag) en Zadkine (Rotterdam) Zelfstandig ondernemer citysolutions.nl</p> <p><i>Relevante nevenfuncties:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · Lid raad van commissarissen woningcorporatie Vidomes · Lid raad van commissarissen zorgverzekeraar Zorg en Zekerheid · Lid van de Eerste Kamer
<p>Dr. A. (Anna) Chernilovskaya lid auditcommissie eerste benoeming op 13-09-2020 tweede zittingstermijn tot 12-09-2028</p> <p><i>Persoonsgegevens</i> Geslacht: vrouw Geboortejaar: 1983 Nationaliteit: Nederlands</p>	<p><i>Hoofdfunctie:</i> Chief Information Officer / Manager Datacare bij ONVZ</p> <p><i>Relevante nevenfuncties:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · lid raad van toezicht bij Naturalis Biodiversity Center · lid raad van toezicht Japanmuseum SieboldHuis



II

Jaarrekening 2025



Balans per 31 december 2025

(Bedragen x € 1.000)

(Na voorstel resultaatbestemming)

		31-12-2025	31-12-2024
1	Activa		
	Vaste Activa		
1.2	Materiële vaste activa	76.722	77.095
1.3	Financiële vaste activa	269	380
	Totaal vaste activa	76.991	77.475
	Vlottende activa		
1.5	Vorderingen	3.380	4.074
1.7	Liquide middelen	46.560	47.244
	Totaal vlottende activa	49.940	51.318
	Totaal Activa	126.931	128.793
2	Passiva		
2.1	Eigen vermogen	72.363	73.875
2.2	Voorzieningen	8.223	7.781
2.3	Langlopende schulden	12.000	12.500
2.4	Kortlopende schulden	34.345	34.637
	Totaal Passiva	126.931	128.793

Staat van baten en lasten over 2025

(Bedragen x € 1.000)

	2025	Begroting 2025	2024
3 Baten			
3.1 Rijksbijdragen OCW	109.345	107.375	111.634
3.2 Ov. overheidsbijdragen en -subsidies	988	-	917
3.3 College-, cursus-, les-, examengelden	28.540	28.871	25.122
3.4 Baten werk in opdracht van derden	8.632	8.753	8.218
3.5 Overige baten	4.539	4.581	4.722
Totaal baten	152.044	149.580	150.613
4 Lasten			
4.1 Personeelslasten	128.287	125.673	121.797
4.2 Afschrijvingen	4.975	6.481	5.872
4.3 Huisvestingslasten	6.209	6.851	6.033
4.4 Overige lasten	15.189	14.641	15.636
Totaal lasten	154.660	153.646	149.338
Saldo baten en lasten	-2.616	-4.066	1.275
5 Financiële baten en lasten	1.104	566	900
Netto resultaat	-1.512	-3.500	2.175
Rechtstreekse mutaties in het eigen vermogen	-	-	-
Totaal Resultaat	-1.512	-3.500	2.175

Kasstroomoverzicht over het jaar 2025

(Bedragen x € 1.000)

	2025	2024
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo Baten en Lasten	-2.616	1.275
<i>Aanpassingen voor:</i>		
· Afschrijvingen en waardeveranderingen	4.975	5.872
· Boekresultaat op desinvesteringen	3	-
· 2.2 Mutaties voorzieningen	700	-151
<i>Veranderingen in vlottende middelen</i>		
· Mutatie vorderingen	535	116
· Mutatie kortlopende schulden (exclusief schulden aan kredietinstellingen en nog te betalen rente)	189	1.456
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	3.786	8.568
Ontvangen interest	1.162	1.425
Betaalde interest	-159	-164
	1.003	1.261
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	4.789	9.829
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investeringen in materiele vaste activa	-5.084	-3.825
Desinvesteringen in materiele vaste activa	-	-
Overige investeringen in financiële vaste activa	111	-
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-4.973	-3.825
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Nieuw opgenomen leningen	-	-
Aflossing leningen	-500	-500
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-500	-500
Mutatie geldmiddelen	-684	5.504
Stand geldmiddelen per 1 januari	47.244	41.740
Stand geldmiddelen per 31 december	46.560	47.244

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 2025 en eind 2024.

De afwijkingen betreffen:

- Rentemutaties in de contante waarde van voorzieningen maken onderdeel uit van de financiële baten en lasten, maar zijn geen kasstromen uit hoofde van betaalde of ontvangen rente;
- De kasstroom voor betaalde rente is gecorrigeerd voor mutaties in overlopende nog te ontvangen en nog te betalen rente tussen eind 2025 en eind 2024;
- 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.

Deze afwijkingen zijn eveneens van toepassing op het verslagjaar 2024.

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 2025, dat is geëindigd op 31 december 2025.

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.

Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van het voorgaande jaar. Waar nodig ten behoeve van het inzicht in de jaarrekening zijn de vergelijkende cijfers van 2024 aangepast.

Beleidsregel toepassing WNT

De jaarrekening is opgesteld overeenkomstig de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT).

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 waardeverminderverslies, wordt het bedrag uit hoofde van het herstel (tot maximaal de oorspronkelijke kostprijs) opgenomen in de staat van baten en lasten.

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

GRONDSLAGEN VOOR DE WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA

Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden in de balans verwerkt indien het waarschijnlijk is dat de toekomstige prestatie-eenheden met betrekking tot dat actief zullen toekomen aan de onderneming en de kosten van het actief betrouwbaar kunnen worden vastgesteld. De materiële vaste activa worden gewaardeerd op verkrijgingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. De kostprijs van de genoemde activa bestaat uit de verkrijgings- of vervaardigingsprijs en overige kosten om de activa op hun plaats en in de staat te krijgen noodzakelijk voor het beoogde gebruik. Onderhoudsuitgaven worden slechts geactiveerd als zij de gebruiksduur van het object verlengen en/of leiden tot toekomstige prestatie-eenheden met betrekking tot het object. De afschrijvingen worden gebaseerd op de geschatte economische levensduur en worden berekend op basis van een vast percentage van de verkrijgingsprijs, rekening houdend met een eventuele restwaarde. De economische levensduur en de afschrijvingsmethode worden aan het einde van elk boekjaar opnieuw beoordeeld.

Grond

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

Gebouwen

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

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

Materiele vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa
ateriële vaste activa in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs inclusief direct toerekenbare kosten. Op materiële vaste activa in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

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 waardeverminderingverlies 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 waardeverminderingverlies 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 waardeverminderingverlies. 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 waardeverminderingverlies 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 waardeverminderingverliezen. De effectieve rente en eventuele bijzondere waardeverminderingverliezen 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 en zijn vrij opneembaar. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit een algemene reserve en bestemmingsreserves. Onder de bestemmingsreserves worden alle reserves opgenomen waaraan door het college van bestuur een beperktere bestedingsmogelijkheid is aangebracht dan op grond van de statuten zou bestaan.

Voorzieningen

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

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

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

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

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

Algemeen

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de opbrengstwaarde van de geleverde prestaties en de kosten en andere lasten over het verslagjaar. De opbrengsten op transacties worden verantwoord in het jaar waarin zij zijn gerealiseerd. Verliezen en risico's die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen, indien zij voor het vaststellen van de jaarrekening bekend zijn geworden. Ten aanzien van de aard van de prestatieverplichtingen in onze opbrengsten is het uitgangspunt dat deze te allen tijde in het verlengde staat van onze wettelijke taak.

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 middelloon als pensioengevende salarisgrondslag. ABP probeert ieder jaar de pensioenen te verhogen met de gemiddelde stijging van de lonen in de sector overheid en onderwijs. Wanneer de beleidsdekkingsgraad lager is dan 110% vindt er geen indexatie plaats. 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 2025 123,5% (31 december 2024: 111,9%).

Afschrijvingen op materiële vaste activa

Materiële vaste activa wordt vanaf het moment van gereedheid voor ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Over terreinen en vastgoedbeleggingen wordt niet afgeschreven.

Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast.

Boekwinsten uit de incidentele verkoop van immateriële en materiële vaste activa zijn begrepen onder de overige bedrijfsopbrengsten. Boekverliezen zijn begrepen onder de afschrijvingskosten.

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)

1.2	Materiële vaste activa, toelichting 31-12-2025 Bedragen: x 1.000	Gebouwen en terreinen	Inventaris en apparatuur	Activa in uitvoering	Totaal materiële vaste activa
Stand per 1-1-2025					
	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
Verloop gedurende 2025					
	Investerings	-	-	4.605	4.605
	Desinvesteringen	-1.736	-4.020	-	-5.756
	Ingebruikname materiële vaste activa in uitvoering	4.011	1.957	-5.968	-
	Afschrijvingen	-2.742	-2.233	-	-4.975
	Afschrijving op desinvesteringen	1.736	4.017	-	5.753
	Mutatie gedurende 2025	1.269	-279	-1.363	-373
Stand per 31-12-2025					
	Verkrijgingsprijs	109.782	20.960	162	130.904
	Cumulatieve afschrijvingen	39.142	15.040	-	54.182
	Materiële vaste activa	70.640	5.920	162	76.722

De boekwaarde van de materiële vaste activa is in 2025 gedaald met € 0,4mln tot € 76,7mln (2024: € 77,1mln).

De totale investeringen in materiële vaste activa in 2025 bedroegen € 4,6mln. De investeringen omvatten (renovatie)werkzaamheden binnen het gebouw waaronder het restaurant, herinrichting van het voorterrein, de aanschaf en vervanging van ICT-apparatuur, leermiddelen en inventaris. Van de activa in uitvoering is € 5,9mln in gebruik genomen, waarvan € 4,0mln bij gebouwen en terreinen en € 1,9mln bij inventaris en apparatuur. De ingebruikname bij gebouwen en terreinen betreffen grotendeels de werkzaamheden voor het voorterrein. De ingebruikname bij inventaris en apparatuur betreffen met name de aanschaf van ICT-apparatuur en vervanging van inventaris. In 2025 is € 4,0mln gedesinvesteerd aan inventaris en apparatuur, dit betreft feitelijk het terugnemen (wegboeken) van de aanschafwaarde en cumulatieve afschrijvingen van activa, die niet meer aanwezig is. Als gevolg van de renovatiewerkzaamheden is het restaurant voor € 1,7mln. gedesinvesteerd. Het betreffende activum was volledig afgeschreven.

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 € 59,8mln (peildatum 1 januari 2024) en is met € 1,8mln gedaald ten opzichte van de WOZ-waarde van 2024 (peildatum 1 januari 2023). Uit de meest recente taxatie van het vastgoed (uit 2023) blijkt een getaxeerde waarde van meer dan € 130,0mln 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 1-1-2025	Investeringen en verstrekte leningen	Desinvesteringen en afgeloste leningen	Resultaat deelnemingen	Boekwaarde 31-12-2025
1.3.7	Overige vorderingen	380	-	-111	-	269
	Financiële vaste activa	380	-	-111	-	269

In verband met de huurovereenkomst voor kantoorruimtes aan de Dellaertweg 1 (Le Carrefour) en de Vondellaan 47 is door Hogeschool Leiden een bankgarantie gesteld ten gunste van de verhuurder. De bankgarantie bedraagt ultimo 2025 € 268.911. De huurovereenkomsten voor de verdiepingen van Le Carrefour zijn in 2025 beëindigd. Naar aanleiding hiervan heeft de verhuurder de bankgarantie formeel beëindigd middels een verklaring van décharge aan de Rabobank. Voor de huurovereenkomst van Le Carrefour, welke beëindigd is per 31 juli 2025, is door de Rabobank in december 2025 € 111.096 vrijgegeven. Voor de huurovereenkomst van Le Carrefour, welke beëindigd is per 30 november 2025, zal in februari 2026 € 102.005 worden vrijgegeven. De bankgarantie staat niet ter vrije beschikking van de hogeschool en dient als zekerheidstelling.

Vorderingen

(bedragen x €1.000)

1.5	Vorderingen	31-12-2025	31-12-2024
	Debiteuren	325	549
	Studenten/cursisten	582	927
	Overige vorderingen	820	644
	Vooruitbetaalde kosten	1.778	2.141
	Af: Voorziening wegens oninbaarheid	-125	-187
	Totaal vorderingen en overlopende activa	3.380	4.074

Vorderingen en overlopende activa

Het saldo van de vorderingen is in 2025 licht gedaald met € 0,7mln. Enerzijds is er een daling van de vorderingen op cursisten van € 0,3mln door intensievere opvolging van openstaande facturen. Daarnaast zijn de vooruitbetaalde kosten gedaald met € 0,4mln. De stijging van de overige vordering met € 0,18mln bestaat voornamelijk uit nog te ontvangen uitkeringen van het UWV (WAZO/ZW) en nog te ontvangen teruggave btw inzake de pro rata regeling. Er zijn geen vorderingen met een looptijd van langer dan één jaar.

Voorziening wegens oninbaarheid

(Bedragen x € 1.000)

Voorziening wegens oninbaarheid	2025	2024
Stand per 1-1	187	316
Af: afboeking oninbare debiteuren	-9	-34
Bij: dotatie	-	-
Af: vrijval	-53	-95
Totaal voorziening wegens oninbaarheid	125	187

De voorziening wegens oninbaarheid van de vorderingen is verder afgenomen door een vrijval van € 53k. Mede door intensievere opvolging van openstaande facturen is de voorziening in twee jaar tijd gemuteerd van € 316k naar € 125k. De afboeking oninbare debiteuren is in 2025 beperkt. De voorziening heeft betrekking op de vorderingen op debiteuren en studenten/cursisten.

Liquide middelen

(Bedragen x € 1.000)

1.7	Liquide middelen	31-12-2025	31-12-2024
1.7.2	Tegoeden op bank- en girorekening	4.043	8.264
1.7.3	Rekening courant Schatkistbankieren	42.517	38.980
	Totaal liquide middelen	46.560	47.244

De liquide middelen zijn in 2025 met € 0,6mln afgenomen, waarmee het eindsaldo ultimo 2025 € 46,6mln bedraagt.

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 1-1-2025	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2025
2.1.1.1.	Algemene reserve	70.915	-1.512	303	69.706
2.1.1.3.	Bestemmingsreserve (privaat)	2.960	-	-303	2.657
	Totaal eigen vermogen	73.875	-1.512	-	72.363

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

Het eigen vermogen daalt ten opzichte van verslagjaar 2024 met € 1,5mln als gevolg van het negatieve resultaat over 2025 en is in mindering gebracht op de algemene reserve.

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

Over het boekjaar 2024 is ten onrechte het positieve resultaat ad € 0,31mln van private activiteiten waarin met publieke middelen is geïnvesteerd, toegevoegd aan de private reserve. Dit is hersteld in boekjaar 2025 met een correctiepost. Gezien de beperkte omvang heeft dit geen invloed gehad op de economische beslissingen van gebruikers van de jaarrekening.

Voorzieningen

(Bedragen x € 1.000)

2.2	Voorzieningen	Stand per 1-1-2025	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Rente-mutatie	Stand per 31-12-2025	Kortlopend deel < 1 jaar	Langlopend deel 1-5 jaar	Langlopend deel > 5 jaar
2.2.1.4.	Jubilea	926	337	93	-	-118	1.052	68	272	712
2.2.1.5	WW en BWW	1.270	595	1.045	-	14	834	584	250	-
2.2.1.6.	Langdurig zieken	1.511	2.883	649	680	-	3.065	2.197	868	-
2.2.1.7	Werktijd-verkortings	3.320	692	585	-	-155	3.272	69	1.717	1.486
2.2.1.	Personeelsvoorzieningen	7.027	4.507	2.372	680	-259	8.223	2.918	3.107	2.198
2.2.2	Verlieslatende contracten	754	-	715	39	-	-	-	-	-
	Totaal voorzieningen	7.781	4.507	3.087	719	-259	8.223	2.918	3.107	2.198

De voorzieningen zijn met € 0,4mln toegenomen naar € 8,2mln. De personeelsvoorzieningen zijn gestegen door de dotatie aan de voorziening langdurig zieken. Daarnaast heeft er een vrijval plaatsgevonden op de voorziening verlieslatende contracten omdat de huurcontracten van Le Carrefour in 2025 zijn beëindigd en de daarmee samenhangende verplichtingen zijn komen te vervallen.

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.

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 gebruikmaken 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 voor senioren is het uitgangspunt de totale personeelsformatie per 31 december van het boekjaar.

Medewerkers die al wel aan de criteria van de regeling werktijdvermindering voor senioren voldoen, maar nog niet hebben aangegeven van de regeling werktijdvermindering gebruik te gaan maken, worden meegenomen bij de bepaling van de omvang van de voorziening. Voor deze medewerkers zijn de verwachte kosten opgenomen voor de periode vanaf 31-12-2025 tot het moment waarop zij de leeftijd van 67 bereiken, ofwel het maximale recht van vijf jaar is verbruikt, vermenigvuldigd met een kans-percentag dat zij na 31 december 2025 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 voor wachtgelden, en werktijdvermindering voor senioren. De impact van de contante waarde waardering voor deze drie voorzieningen in 2025 is ongeveer € 0,26mln negatief. 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.

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 1-1-2025	12.500	500	13.000
Aflossingen in 2025	-	-500	-500
Overboeking van langlopend naar kortlopend	-500	500	-
Stand per 31-12-2025 Totale schuld	12.000	500	12.500
Bedrag looptijd tot 1 jaar	-	500	
Bedrag looptijd vanaf 1 tot en met 5 jaar	2.000	-	
Bedrag looptijd meer dan 5 jaar	10.000	-	

In 2018 is de hogeschool een vastrentende lening aangegaan van € 15,0mln bij de Staat der Nederlanden tegen 1,24% rente per jaar en deze lening wordt lineair afgelost gedurende de looptijd van 30 jaar.

Het kortlopend deel van de lening ter hoogte van € 500k 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 het in eigendom zijnde pand aan de Zernikedreef te Leiden.



Kortlopende schulden
(Bedragen x € 1.000)

2.4	Kortlopende schulden	31-12-2025	31-12-2024
2.4.3	Kredietinstellingen	500	500
2.4.8.	Crediteuren	2.041	2.459
	Loonbelasting en premies sociale verz.	6.453	5.532
	Omzetbelasting	188	288
2.4.9.	Belasting en premies sociale verz.	6.641	5.820
2.4.10.	Schulden ter zake van pensioenen	1	2
2.4.12.	Overige kortlopende schulden	2.177	4.008
2.4.13.	Vooruit ontv. college-, cursus-, les- examengelden	14.602	13.890
2.4.14.	Vooruit ontvangen subsidies OCW/EZ	564	940
2.4.16.	Vooruit ontvangen bedragen overig	2.564	2.180
2.4.17.	Vakantiegeld en vakantiedagen	5.216	4.797
2.4.18.	Te betalen interest	39	41
	Totaal kortlopende schulden	34.345	34.637

Het saldo van de kortlopende schulden is in 2025 gedaald met € 0,3mln tot € 34,3mln. Dit wordt grotendeels veroorzaakt door een stijging van de te betalen loonbelasting als gevolg van de eenmalige uitkering voor werknemers. Daarnaast is er een daling van de overige kortlopende schulden.

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 opleidings-scholen 2019 (leder1 leert anders)	OS-2022-C-009	30-11-2022	ja
Lerarenbeurs 2024-2025	1414875	21-8-2024	ja
Lerarenbeurs 2024-2025	1445306	21-11-2024	ja
Lerarenbeurs 2025-2026	1475581-1	20-6-2025	onderhanden
Lerarenbeurs 2025-2026	1479754-1	22-7-2025	onderhanden
Virtuele internationale samenwerkingsprojecten	VIS249175	3-12-2024	ja
Virtuele internationale samenwerkingsprojecten	VIS249174	3-12-2024	ja
Virtuele internationale samenwerkingsprojecten	VIS249172	3-12-2024	ja
Impuls Open Leermateriaal 2023	IOL230035	13-2-2024	onderhanden

Model G-G2B verantwoording subsidies met verrekening clausule doorlopend na 31 december 2025

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	1.385.711	613.672	54.497	559.175	514.692	846.620	227.247
Npuls CTL	CTL 240022	3-4-2025	500.000	-	-	-	166.667	-	166.667
Totaal			1.885.711	613.672	54.497	559.175	681.359	846.620	393.914

NIET IN DE BALANS OPGENOMEN RECHTEN EN VERPLICHTINGEN

OCW

Hogeschool Leiden heeft een vordering op het ministerie van OCW van € 427k 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 € 506k 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 € 3,5mln (2024: € 3,9mln). De looptijd van deze financiële verplichtingen is: tot en met één jaar € 1,6mln en langer dan één jaar maar korter dan vijf jaar: € 1,8mln. 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 € 148k.

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 2025 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.

Prijrisico

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 2026 en 2027 blijkt dat Hogeschool Leiden over voldoende liquide middelen zal beschikken. De looptijd van vorderingen en schulden blijkt uit de toelichting op de jaarrekening.

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

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 (waarvan € 12,0mln onder de langlopende schulden en € 0,5mln onder de kortlopende schulden).

Toelichting op de staat van baten en lasten

Rijksbijdragen

(Bedragen x € 1.000)

3.1	Rijksbijdragen OCW	2025	Begroot 2025	2024
3.1.1	Rijksbijdragen OCW			
	Normatieve rijksbijdragen	108.147		110.299
	Niet-normatieve rijksbijdragen	-		471
		108.147		110.770
	Geormerkte Subsidies OCW/EZ	847		55
	Niet-geormerkte Subsidies OCW/EZ	351		809
3.1.2	Overige subsidies OCW/EL&I	1.198		864
	Totaal rijksbijdragen	109.345	107.375	111.634

De totale rijksbijdragen zijn voor 2025 € 109,3mln en daarmee € 2,0mln hoger dan begroot. Dit komt door de loon- en prijscompensatie die gedurende 2025 is ontvangen.

De rijksbijdrage over 2025 is € 2,3mln lager dan in 2024. Deze daling is het gevolg van een afname van het aantal bekostigde inschrijvingen met 434, tegenover een beperkte stijging van het aantal bekostigde graden met 150. De bekostiging is gebaseerd op de T-2-systematiek, wat betekent dat voor 2025 wordt uitgegaan van de gegevens over het jaar 2023. Daarnaast is de profielprijs gedaald wat een extra negatief effect met zich meebrengt.

Overige overheidsbijdragen en -subsidies

(Bedragen x €1.000)

3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	2025	Begroot 2025	2024
3.2.2.2	Overige gemeentelijke en GR-bijdragen en - subsidies	236		193
3.2.2.3	Overige overheden	752		724
	Totaal overheidsbijdragen en -subsidies	988	-	917

College-, cursus-, les- en examengelden

(Bedragen x € 1.000)

3.3	College-, cursus-, les- en examengelden	2025	Begroot 2025	2024
3.3.3	Collegegelden	28.540		25.122
	Totaal college-, cursus-, les- en examengelden	28.540	28.871	25.122

De collegegelden zijn € 0,3mln lager dan begroot door hogere reductie. De hogere realisatie collegegelden in 2025 t.o.v. 2024 is het gevolg van de beëindiging van de halvering collegegelden per studiejaar 2024-2025 en de stijging van collegegelden.

Baten werk in opdracht van derden

(Bedragen x € 1.000)

3.4	Baten werk in opdracht van derden	2025	Begroot 2025	2024
3.4.1	Contractonderwijs	3.644		3.310
3.4.2	Subsidies	4.281		3.603
3.4.3	Overige baten werk in opdracht van derden	707		1.305
	Totaal baten werk in opdracht van derden	8.632	8.753	8.218

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.

In 2025 is de hogeschool gestopt met het aanbieden van het Taal Schakel Traject. In 2024 zit onder de overige baten in opdracht van derden een opbrengst van € 0,6mln. In 2025 is dit nihil.

Uitsplitsing subsidies
(Bedragen x € 1.000)

3.4.2	Subsidies	2025	2024
	Internationale organisaties	722	543
	Nationale overheden	1.156	576
	NWO	2.306	2.111
	Overige non-profit organisaties	163	386
	Bedrijven	-66	-13
	Totaal baten subsidies	4.281	3.603

Onder de rubriek subsidies zijn verschillende subsidieprojecten verantwoord, zoals subsidies voor SIA/Raak, de internationale projecten, subsidie voor verschillende lectoraten en de Erasmusbeurzen.

Overige baten
(Bedragen x € 1.000)

3.5	Overige baten	2025	Begroot 2025	2024
3.5.1	Verhuur	60		53
3.5.2	Detachering personeel	985		1.028
3.5.3	Schenkeningen	1		20
3.5.4	Sponsoring	1		3
3.5.7	Studentenbijdragen	274		286
3.5.8.	(Onderwijs)materialen	82		72
3.5.10.	Overige	3.136		3.260
	Totaal overige baten	4.539	4.581	4.722

De overige baten zijn € 0,2mln lager dan 2024 door de incidentele pro rata teruggave btw over 2024 ad € 0,4mln op de nieuwbouw.

Personeelslasten
(Bedragen x € 1.000)

4.1	Personeelslasten	2025	Begroting 2025	2024
	Lonen en salarissen	89.483		83.991
	Sociale lasten	13.058		12.030
	Pensioenlasten	12.872		12.011
4.1.1	Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten		115.413	108.032
	Dotaties personele voorzieningen	2.500		826
	Lasten personeel niet in loondienst	4.869		6.398
	Overige personele lasten	6.715		7.648
4.1.2	Overige personele lasten		14.084	14.872
4.1.3	Af: uitkeringen		-1.210	-1.107
	Totaal personeelslasten	128.287	125.673	121.797

De personeelskosten vallen in 2025 € 2,6mln hoger uit dan begroot. In de begroting was rekening gehouden met een verwachte loon- en prijscompensatie van 2% op de Rijksbijdrage. De CAO 2025 voorziet echter in een loonsverhoging van in totaal 7% over een periode van 18 maanden, bestaande uit 3% per juli 2024 en 4% per januari 2025, aangevuld met een eenmalige uitkering. Daarnaast is er een dotatie aan de voorzieningen langdurig arbeidsongeschiktheid met een kostenverhogend effect van € 1,6mln. Daartegenover staan € 0,9mln lagere kosten als gevolg van hogere dan begrote UWV-uitkeringen.

De instelling had eind 2025 1.107,4 fte in loondienst (2024: 1.114,3 fte). Er zijn geen medewerkers werkzaam in het buitenland.

Formatie (31 december 2025)	Realisatie 2025	Begroot 2025	Realisatie 2024
Onderwijzend personeel (OP)	678,4	672,3	690,8
Onderwijs ondersteunend personeel (OOP)	376,8	390,2	374,4
Bestuur/ Management	52,2	51,1	49,1
Totale formatie	1.107,4	1.113,6	1.114,3

De dotaties personele voorzieningen sluiten aan met het saldo van dotaties, vrijvallen en onttrekkingen van de personele voorzieningen in het verloopoverzicht van de voorzieningen.

Afschrijvingen

(Bedragen x € 1.000)

4.2	Afschrijvingen	2025	Begroot 2025	2024
4.2.2	Materiële vaste activa	4.975		5.872
	Totaal afschrijvingen	4.975	6.481	5.872

De afschrijvingslasten 2025 zijn € 1,5mln lager zijn dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door vertragingen in diverse investeringsprojecten, waaronder de bouw van een (ondergrondse) fietsenstalling.

Huisvestingslasten

(Bedragen x € 1.000)

4.3	Huisvestingslasten	2025	Begroot 2025	2024
4.3.1	Huur	1.481		1.679
4.3.2	Verzekering	167		157
4.3.3	Onderhoud	1.134		949
4.3.4.	Energie en water	949		1.033
4.3.5	Schoonmaakkosten	1.467		1.307
4.3.6	Heffingen	876		793
4.3.8	Overige huisvestingslasten	135		115
	Totaal huisvestingslasten	6.209	6.851	6.033

De huisvestingslasten over 2025 zijn met € 0,6mln lager dan begroot. De lagere huisvestingslasten zijn het gevolg van lagere tarieven voor energie, lagere huurkosten en minder uitgaven aan klein onderhoud dan begroot.

De huisvestingskosten zijn ten opzichte van 2024 marginaal toegenomen, een toename van € 0,2mln, wat veroorzaakt wordt door hogere onderhoudskosten, schoonmaakkosten en een stijging in de heffing onroerendzaakbelasting door hogere tarieven. De huurkosten zijn lager door het afstoten van een vleugel op de Vondellaan 47.

Overige lasten

(Bedragen x € 1.000)

4.4	Overige lasten	2025	Begroting 2025	2024
4.4.1	Administratie en beheerslasten	3.445		3.724
4.4.2	Inventaris en apparatuur	5.386		5.107
4.4.3	Leer- en hulpmiddelen	3.610		3.698
	Dotatie voorziening dubieuze debiteuren	-53		-95
	Dotatie voorziening verlieslatende contracten	-39		1
4.4.4	Dotatie overige voorzieningen	-92		-94
4.4.4	Overige lasten	2.840		3.201
	Totaal overige lasten	15.189	14.641	15.636

De overige lasten zijn € 0,4mln hoger dan begroot. Oorzaken hiervan zijn hogere kosten voor leermiddelen, minoren en ICT-onderhoud. Daartegenover staan lagere uitgaven voor onder meer administratieve lasten, studentenvoorzieningen en studentenwerving. Ten opzichte van 2024 zijn de overige lasten gedaald met € 0,4mln. In 2024 is de website vernieuwd en zijn deze kosten opgenomen onder administratie en beheerslasten. Daarnaast is er een daling in de overige lasten.

Accountants honoraria

In 2025 zijn de volgende bedragen aan accountants honoraria van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. ten laste van het resultaat gebracht:

(inclusief btw, bedragen x € 1.000):

4.4.1	Accountantslasten	2025	2024
4.4.1.1	Honorarium onderzoek jaarrekening	198	184
4.4.1.2	Honorarium overige assurance opdrachten	18	21
4.4.1.3	Honorarium fiscale adviezen	78	-
4.4.1.4	Honorarium overige diensten	11	-
	Totaal accountantslasten	305	205

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 subsidie-controles, worden toegerekend aan het boekjaar waarin de werkzaamheden zijn verricht.

Per saldo is het honorarium voor de accountantskosten licht toegenomen van € 205k naar € 216k in 2025.

In het verslagjaar 2025 zijn zowel de wettelijke controle, de assurance opdrachten, de fiscale adviezen en de overige diensten uitgevoerd door PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. In het verslagjaar 2024 werd de wettelijke controle en de assurance opdrachten uitgevoerd door KPMG Accountants N.V., terwijl de fiscale adviezen en de overige advieswerkzaamheden door PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. zijn verricht. Als gevolg van deze wijziging in de rolverdeling worden in het huidige jaar alle aan PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. betaalde honoraria, inclusief advieswerkzaamheden, in deze toelichting apart verantwoord. Hierdoor zijn de gepresenteerde accountantshonoraria met betrekking tot fiscale adviezen en overige diensten niet één-op-één vergelijkbaar met het voorgaande boekjaar. Deze presentatie is in overeenstemming met de verslaggevingsvereisten, maar kan een vertekend beeld geven in de onderlinge vergelijking tussen boekjaren.

Financiële baten en lasten

(Bedragen x € 1.000)

6	Financiële baten en lasten	2025	Begroting 2025	2024
	Rentebaten bank	1.003		1.451
	Rentebaten contante waarde voorzieningen	396		-
6.1	Financiële baten	1.399	-	1.451
	Rentelast bank	-157		-205
	Rentelast contante waarde voorzieningen	-138		-346
6.2	Financiële lasten	-295	566	-551
	Totaal financiële baten en lasten	1.104	566	900

Het saldo van de financiële baten en lasten is € 0,5mln is positiever uitgekomen dan begroot, voornamelijk als gevolg van hogere rentebaten uit Schatkistbankieren.

Gebeurtenissen na balansdatum

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

Model E: verbonden partijen

De hogeschool heeft geen verbonden partijen, zoals bedoeld in model E in de bijlage bij RJ 660. Transacties met verbonden partijen betreft met name de bezoldiging van topfunctionarissen (zie model F voor de verplichte WNT-toelichting).

Model F: bezoldiging topfunctionarissen

Gegevens 2025		
	A.A. Sanderman	J. van den Steenhoven
Functiegegevens	Bestuurder-voorzitter	Bestuurder-lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1
Dienstbetrekking?	Ja	Ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	199.797	194.243
Beloningen betaalbaar op termijn	23.203	23.170
<i>Subtotaal</i>	<i>223.000</i>	<i>217.413</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	223.000	223.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	223.000	217.413
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 2024 bedragen x € 1		
	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
<i>Subtotaal</i>	<i>211.000</i>	<i>205.725</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	211.000	211.000
Bezoldiging	211.000	205.725

Gegevens 2025	H.J.J. Lenferink	A.C.C. Rebergen	M.A. van den Hoven
Functiegegevens	Voorzitter Raad van Toezicht	Vice-Voorzitter	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01– 31/12	01/01– 31/12	01/01– 30/06
Bezoldiging			
Bezoldiging	23.415	19.513	7.741
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	33.450	22.300	11.058
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Totale bezoldiging 2025	23.415	19.513	7.741
Bedrag van de over- schrijding en reden	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2024			
Functiegegevens			
Aanvang en einde functie- vervulling in 2024	01/03 - 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	18.523	18.463	14.770
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	31.650	21.100	21.100

Gegevens 2025	A. Ramsodit	A. Chernilovskaya	J.P Duijvestijn
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functie- vervulling in 2025	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01– 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	15.610	15.610	15.610
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	22.300	22.300	22.300
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Totale bezoldiging 2025	15.610	15.610	15.610
Bedrag van de over- schrijding en reden	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2025	A. Ramsodit	A. Chernilovskaya	J.P Duijvestijn
Gegevens 2024			
Functiegegevens			
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 toepasselijke bezoldigingsmaximum	21.100	21.100	21.100

Gegevens 2025	Y.D. Burger
Functiegegevens	
Aanvang en einde functievervulling in 2025	Lid 01/09– 31/12
Bezoldiging	
Bezoldiging	5.218
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	7.454
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	N.v.t.
Totale bezoldiging 2025	5.218
Bedrag van de overschrijding en reden	N.v.t.
Gegevens 2024	
Functiegegevens	
Aanvang en einde functievervulling in 2024	N.v.t.
Bezoldiging	
Bezoldiging	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	

De bezoldiging van de leden van het college van bestuur valt binnen de WNT-normen van het ministerie van OCW. De hogeschool is volgens de Regeling bezoldiging topfunctionarissen OCW-sectoren ingedeeld in klasse F met 17 complexiteitspunten (baten 9, aantal bekostigde studenten 3 en aantal gewogen onderwijssoorten 5). De ontvangen bezoldiging in 2025 is passend binnen de WNT-norm 2025 klasse F, € 223.000 op jaarbasis voor een volledige formatie.

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

Ondertekening van de jaarrekening
Leiden, 22 juni 2026

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. Y.D. Burger

drs. A.C.C. Rebergen

dr. A. Ramsodit

dr. A. Chernilovskaya

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 2025

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2025 van Stichting Hogeschool Leiden te Leiden gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Hogeschool Leiden op 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2025 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 2025.

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2025;
- de staat van baten en lasten over 2025; en
- 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 2025 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 2025 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 onderdelen 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 ook 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 2025 is vereist voor het bestuursverslag en de overige gegevens.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole 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 2025 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 2025.

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 2025.

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 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 gerede twijfel zou kunnen bestaan of de instelling 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 afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten 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 deze 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 2025, 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 aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaaf 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 instelling 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.

Rotterdam, 25 juni 2026
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.
J.A. Molenaar MSc. 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



