

Sociaal jaarverslag 2025

Hogeschool Leiden



Inhoudsopgave

1.	Inleiding	2
2.	Hogeschool Leiden als toekomstbestendige organisatie	3
2.1	Strategische Personeelsontwikkeling (SPO).....	3
2.2	Instroom en uitstroom	3
2.3	Funciemix	6
2.4	Diversiteit & inclusie.....	7
2.5	Sociale veiligheid	9
2.6	Arbeidsmarktpropositie	10
2.7	Aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden.....	11
3.	Hogeschool als lerende organisatie	12
3.1	Professionalisering.....	12
3.2	Professionalisering en scholing binnen Hogeschool Leiden.....	13
3.3	Vliegende start en onboarding	14
3.4	Onderzoek	14
3.5	Leven Lang Ontwikkelen.....	15
4.	Leiderschap bij Hogeschool Leiden	15
4.1	Leiderschapsontwikkeling	15
4.2	Gesprekscyclus	16
5.	Werkgeluk bij Hogeschool Leiden	16
5.1	Gezond Werken en werkgeluk	16
5.2	Verzuim.....	17
5.3	Herijking taakbeleid	18
5.4	Vertrouwenspersonen.....	19
5.5	RI&E	19

1. Inleiding

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. De wereld om ons heen verandert continu en dat betekent dat Hogeschool Leiden wendbaar moet zijn en bewuste keuzes moet maken. De ontwikkelingen bieden kansen en brengen zeker 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 bevologenheid 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.

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

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

Deze beloftes komen ook in 2025 terug in het sociaal jaarverslag, belicht vanuit het perspectief van Hogeschool Leiden als werkgever.

De beloftes zijn verder uitgewerkt langs de onderstaande vier lijnen:

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

In dit sociaal jaarverslag¹ rapporteren we langs deze lijnen over het sociaal beleid, de activiteiten en resultaten van HL in 2025.

¹ In de sociale paragraaf van het jaarverslag 2025 van Hogeschool Leiden wordt verwezen naar het sociaal jaarverslag 2025. Dit is als afzonderlijk document op de website van de hogeschool terug te vinden. Voor alle gegevens in de tabellen geldt de peildatum 31 december 2025.

2. 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 ondersteunt het realiseren van onze ambities. De juiste persoon op de juiste plek op het juiste moment met de juiste bagage.

2.1 Strategische Personeelontwikkeling (SPO)

In 2025 is binnen Hogeschool Leiden verder gewerkt aan strategische personeelontwikkeling (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 persoonlijke ontwikkeling, 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 hogeschool brede 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.

2.2 Instroom en uitstroom

De instroom van studenten bij de Hogeschool Leiden in 2025 is 3.739. De instroom van studenten is in 2025 gestegen (zie tabel 1a). Dit geldt ook voor het totale aantal inschrijvingen.

Tabel 1a: instroom studenten

Jaar	Instroom studenten
2023	3.249
2024	3.423
2025	3.739

Het aantal medewerkers in dienst bij Hogeschool Leiden is in 2025 gestegen met 16 medewerkers².

Het aantal fte is gestegen met 23 fte. (Peildatum 31-12 2025³) ten opzichte van 2024, zie tabel 1b. De stijging in fte komt onder andere doordat medewerkers gemiddeld meer contracturen zijn gaan werken.

Tabel 1b: medewerkers in dienst (aantal en fte)

Jaar	Medewerkers in dienst (aantal)	Medewerkers in dienst (fte)
2023	1.480	1.124,5
2024	1.410	1.081,7
2025	1.426	1.104,7

Instroom medewerkers

De instroom van medewerkers is in 2025 gestegen ten opzichte van 2024. Meer specifiek is de instroom van OP in 2025 toegenomen, terwijl de instroom van OOP in 2025 licht is gedaald ten opzichte van 2024 (peildatum 31 december 2025). De stijging bij OP in 2025 lijkt ermee samen te hangen dat in 2024 bij OP is geanticipeerd op een mogelijk teruglopend studentenaantal. In 2025 is gebleken dat deze daling zich niet heeft voorgedaan en zijn er verhoudingsgewijs extra OP-medewerkers aangenomen.

Tabel 2: instroom nieuwe medewerkers (aantal)

Soort aanstelling	2023			2024			2025		
	OP	OOP	Totaal	OP	OOP	Totaal	OP	OOP	Totaal
D2: vast contract	4	7	11	3	4	7	5	3	8
D3: tijdelijk contract met uitzicht op vast	2	5	7	0	3	3	2	2	4
D4: tijdelijk contract	124	200	324	46	55	101	123	50	173
Totaal	130	212	342	49	62	111	130	55	185

Uitstroom medewerkers

In 2025 is er een daling te zien in de uitstroom van medewerkers bij zowel OP als OOP ten opzichte van 2024⁴.

Tabel 3: uitstroom medewerkers (aantal)

Soort aanstelling	2023			2024			2025		
	OP	OOP	Totaal	OP	OOP	Totaal	OP	OOP	Totaal
D2: vast contract	59	40	99	70	38	108	65	32	97
D3: tijdelijk contract met uitzicht op vast	1	1	2	0	0	0	0	0	0
D4: tijdelijk contract	91	66	157	56	30	86	43	19	62
Totaal	151	107	258	128	68	196	108	51	159

²Medewerkers hebben een dienstverband met de hogeschool. Deze aantallen zijn exclusief student-assistenten, werkstudenten, stagiaires en externen.

³ Waar gegevens op peildatum worden getoond is de peildatum 31-12-2025. Waar gegevens over een periode worden getoond gaan de gegevens over een heel kalenderjaar (2025).

⁴ De totale instroom is gebaseerd op de peildatum 31 december, terwijl de uitstroom betrekking heeft op het kalenderjaar.

Uitdienstgesprekken vormen een vast onderdeel van het offboardingsproces bij Hogeschool Leiden. De uitkomsten van de gesprekken leveren waardevolle inzichten op over wat behouden moet blijven en waar verbeteringen mogelijk zijn. Het stimuleren van deze gesprekken door leidinggevend is daarbij essentieel.

Vertrekkende medewerkers waarderen vooral de prettige werkrelaties, goede ontwikkelingsmogelijkheden, de fijne sfeer binnen de hogeschool en de arbeidsvoorwaarden. Verbeterpunten die het meest worden genoemd zijn het inwerktraject bij de organisatie-eenheden, de planning en roostering en de stijl van leidinggeven. Hoewel de werkrelatie met leidinggevend overwegend als positief wordt beoordeeld, blijkt dat verwachtingen over de gehanteerde leiderschapstijl niet altijd aansluiten.

Op basis van deze inzichten heeft Hogeschool Leiden ingezet op het verbeteren en uitbreiden van het onboardingproces voor alle functiegroepen, wordt in 2026 gestart met het herijken van de gesprekscyclus en blijft er doorlopend aandacht voor leiderschapontwikkeling. Daarnaast wordt gewerkt aan het verminderen van de complexiteit en het verbeteren van de gebruiksvriendelijkheid van ICT-systemen.

Over het algemeen geven medewerkers aan dat ze Hogeschool Leiden zien als een aantrekkelijke werkgever en raadt bijna 80% van de medewerkers Hogeschool Leiden aan bij familie en vrienden.

OP/OOP ratio

In tabel 4 is te zien dat de OOP/OP ratio op peildatum 31 december 2025 licht is gedaald ten opzichte van 2024. De opgenomen OOP/OP ratio ligt boven de intern afgesproken bandbreedte van 32%-37%. We werken eraan om de ratio binnen de gestelde normen te houden. We blijven monitoren hoe deze cijfers zich ontwikkelen en welke acties hierop aan de orde zijn.

Tabel 4: Ratio OP/OOP (fte)

	OP (fte)	OOP (fte)	OOP/OP ratio
2023	717,9	407,1	36,2%
2024	662,4	419,3	38,8%
2025	679,7	425,0	38,5%

Aard dienstverband

Op peildatum 31-12-2025 werkte 13,3% van onze medewerkers (in fte) op een tijdelijk contract (D4 of D3), zie tabel 5. Dit is vrijwel gelijk aan 2024 (13,2%). Dit percentage valt lager uit dan de intern afgesproken doelstelling (19-23%). Dit vormt een punt van aandacht.

Tabel 5: medewerkers naar aard dienstverband (fte)⁵

⁵ De totalen van deze tabel komen niet overeen met de totalen genoemd in tabel 1b bij de jaren 2023 en 2024. Dit verschil komt door het meetellen van de D6 contracten.

Soort aanstelling	2023		2024		2025	
	Fte	Percentage	Fte	Percentage	Fte	Percentage
D2: vast contract	900,7	79,0%	938,4	86,0%	945,9	85,6%
D3: tijdelijk contract met uitzicht op vast	6,5	0,6%	3	0,3%	2,8	0,3%
D4: tijdelijk contract	218,2	19,1%	140,3	12,9%	143,9	13,0%
D6: tijdelijke uitbreiding	15,0	1,3%	9,9	0,9%	12,2	1,1%
Totaal	1.140,4	100%	1.091,6	100%	1.104,7	100%

In tabel 6 staan de kosten weergegeven voor de inhuur van derden in 2025. De kosten voor externe inhuur betroffen in 2025 ca 5,9% van het getotaliseerde jaarinkomen⁶. Dit percentage ligt lager dan de intern afgesproken bandbreedte (8% - 12%).

Ook het aantal ingezette zelfstandigen is in 2025 verder afgenomen, waarbij de kosten zijn gedaald van € 6.398k eind 2024 naar €4.870k eind 2025. Deze daling komt onder meer door enkele indiensttredingen van zelfstandigen, beëindiging van opdrachten of alternatieve inzet van capaciteit. De inzet van zelfstandigen wordt structureel gemonitord en tweemaal per jaar systematisch getoetst op rechtmatigheid en zelfstandigheid. Gerichte afspraken en blijvende aandacht hebben bijgedragen aan deze afname.

Tabel 6: kosten inhuur van derden

In € (x 1000)	2023	2024	2025
Uitzendkrachten (Incl. surveillanten)	721	594	760
Gastdocenten	1.347	1.337	778
Detacheringen (Incl. inhuur zzp'ers)	4.779	4.467	3.332
Totaal	6.847	6.398	4.870

2.3 Functiemix

Tabel 7a: functiemix algemeen tab

Schaal	2025			
	OP		OOP	
	Fte	Percentage	Fte	Percentage
Schaal 03	0,0	0,0%	0,7	100,0%
Schaal 04	2,0	35,1%	3,7	64,9%
Schaal 05	0,6	3,6%	16,2	96,4%
Schaal 06	1,2	10,9%	9,8	89,1%
Schaal 07	25,9	39,3%	40,0	60,7%

⁶ Getotaliseerd jaarinkomen Hogeschool Leiden 2025 betreft € 82.724.310. Het getotaliseerde jaarinkomen is de totale fiscale loon van alle medewerkers en bestaat uit de schaalsalarissen, vakantiegeld, toelagen en de eindejaarsuitkering.

Schaal 08	8,5	10,1%	75,3	89,9%
Schaal 09	5,2	8,2%	58,1	91,8%
Schaal 10	14,5	20,9%	54,8	79,1%
Schaal 11	457,6	85,9%	75,3	14,1%
Schaal 12	144,4	78,5%	39,7	21,5%
Schaal 13	8,2	19,2%	34,5	80,8%
Schaal 14	0,7	18,3%	3,0	81,7%
Schaal 15	11,0	48,0%	11,9	52,0%
-	0,0	0,0%	2,0	100,0%
Totaal	679,7	61,5%	425,0	38,5%

De ontwikkeling van de functiemix docenten bij Hogeschool Leiden (peildatum 31 december) van de afgelopen drie jaar, is weergegeven in tabel 7b. Het zichtbare verschil bij de functie van opleider tussen 2025 en 2023 komt voort uit de aanpassingen van de CAO 2023-2024. Verder is de lichte stijging in de functie van opleider in 2025 te verklaren, doordat er meer collega's in schaal 10 zijn aangenomen in onderzoek.

Tabel 7b: functiemix docenten (fte en percentage)

	Opleider (10)		Docent C (11)		Docent D (12)		Docent E (13)		Totaal
	fte	%	fte	%	fte	%	fte	%	
2023 ⁷	138,1	20,6%	386,4	57,5%	141,4	21,1%	5,6	0,8%	671,5
2024	9,1	1,5%	462,3	75,3%	135,2	22,0%	7,2	1,2%	613,8
2025	13,9	2,2%	458,7	73,5%	143,1	22,9%	8,2	1,3%	623,9

2.4 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 Hogeschool Sociaal Veilig en diverse inclusie-initiatieven binnen Hogeschool Leiden. Deze samenwerking resulteerde onder andere in het hogeschool brede 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 CTL structureel te verankeren in curriculumontwikkeling.

Daarnaast blijft het thema D&I onderdeel van diverse hogeschoolbrede en regionale projecten. Zo is inclusief leiderschap opgenomen in het interne leergang

⁷ De functie opleider is in 2024 geïntroduceerd; tot 2023 was dit de functie docent B.

leiderschapsontwikkeling en is er gewerkt aan het project *inclusief werven en selecteren*. Vanuit dit project verwachten we voorjaar 2026 een maatwerk e-learning te lanceren. In het najaar van 2025 is bovendien de **Leidse aanpak Gelijke Stagekansen** gestart: een multi-stakeholder samenwerking tussen Hogeschool Leiden, MBO Rijnland, de Leidse Instrumentenmakerschool, de gemeente Leiden, Studio idiotēs en regionale partners, gericht op het tegengaan van stagediscriminatie binnen het mbo en hbo in de Leidse regio.

Arbeidsinclusie

Op het gebied van arbeidsinclusie zoeken we naar waar de mogelijkheden zijn om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in de organisatie een passende plek te geven. In 2025 waren er 18 mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst. Hiernaast hebben we in dit kader ruimte gecreëerd voor de inzet van stagiairs en werkstudenten met een afstand tot de arbeidsmarkt en creëren we werkervaringsplekken. Ook waren er in 2025 mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt werkzaam via inkoopcontracten bijvoorbeeld in de catering, schoonmaak en groenvoorziening. De voorwaarde van inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt bij samenwerkingspartijen zelf is een vast onderdeel van onze afspraken binnen aanbestedingstrajecten.

Ratio man/vrouw in managementfuncties

In tabel 8 is in beeld gebracht wat de ratio is tussen het aantal mannen en vrouwen in managementfuncties bij Hogeschool Leiden. Wat hierbij opvalt is dat het percentage vrouwen in managementfuncties is gestegen t.o.v. voorafgaande jaren. Dit komt grotendeels overeen met de man (33,1%) /vrouw (69,9%) verdeling binnen Hogeschool Leiden totaal. We houden oog voor de balans.

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

Schaal	2023		2024		2025	
	man	vrouw	man	vrouw	man	vrouw
10	0	1	0	1	1	0
11	2	1	1	2	1	2
12	2	7	2	7	1	5
13	11	20	9	21	7	22
14	3	1	3	2	1	1
15	3	7	3	7	4	8
Totaal	21	37	18	40	15	38
Ratio	36%	64%	31%	69%	28%	72%

Verdeling leeftijdsgroepen

In tabel 9 is terug te lezen wat bij Hogeschool Leiden de verdeling is tussen de verschillende leeftijdsgroepen. We zien een lichte stijging bij de jongere leeftijdscategorie beneden de 25 jaar en een lichte stijging bij de oudere leeftijdscategorie van 45 jaar en ouder. Verder is te zien dat er een stijgend aantal medewerkers zich in de leeftijdsgroep 65 plus bevindt en binnen enkele jaren onze

organisatie gaat verlaten. Deze groep heeft de aandacht zodat we hier op tijd op anticiperen

Tabel 9: aantal medewerkers per leeftijdsgroep⁸

Jaar	Leeftijdsgroep	25-	25-34	35-44	45-54	55-64	65+	Totaal
2023 (fte)	OP	9,4	145,6	215,8	185,9	139,9	21,2	717,8
	OOP	6,2	72,3	110	123,1	89	6,4	407
	Totaal	15,6	217,9	325,8	309	228,9	27,6	1124,8
2024 (aantal)	OP	4	149	279	252	190	32	906
	OOP	5	83	136	155	116	9	504
	Totaal	9	232	415	407	306	41	1410
2025 (aantal)	OP	9	149	277	260	195	29	919
	OOP	8	74	137	163	113	12	507
	Totaal	17	223	414	423	308	41	1426

Lengte dienstverbanden

In tabel 10 is terug te zien dat er in 2025 een afname is van medewerkers in de categorie 0-2 jaar in dienst, bij zowel OP als OOP. Dit heeft deels te maken met een verschuiving van tijdelijke dienstverbanden naar onbepaalde tijd dienstverbanden en tegelijkertijd ook met dat er medewerkers uit dienst zijn gegaan met een contract voor bepaalde tijd binnen de categorie 0-2 jaar.

In de categorie dienstverbanden van 6-10 jaar is een stijging te zien van ongeveer 40 medewerkers OP ten opzichte van het jaar 2024. Verder blijft de verdeling vrij evenredig ten opzichte van andere jaren, zowel bij OP als bij OOP.

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

Jaar	Dienstjaren	0 - 2	3 - 5	6 - 10	11 - 25	26+	Totaal
2023 (fte)	OP	238,1	181,4	134,3	158,7	5,4	717,9
	OOP	156,9	91,3	83,6	84,1	5,7	421,6
	Totaal	395,0	272,7	217,9	242,9	11,0	1139,5
2024 (aantal)	OP	209	298	188	201	10	906,0
	OOP	184	107	95	108	10	504,0
	Totaal	393	405	283	309	20	1410,0
2025 (aantal)	OP	178	291	227	211	12	919
	OOP	147	130	108	114	8	507
	Totaal	325	421	335	325	20	1426

2.5 Sociale veiligheid

In 2025 is het plan van aanpak sociale veiligheid 2024-2025 afgerond. In de afgelopen periode hebben we duidelijke stappen gezet: van hogeschool breed beleid tot concrete

⁸ In 2023 en 2024 werd deze tabel eerst in fte weergegeven. In 2025 is er besloten om het in aantallen weer te geven omdat dit meer inzicht geeft in de verschillen en de ontwikkelingen. Het jaar 2024 is met terugwerkende kracht omgezet naar aantallen. Voor 2023 was dit niet mogelijk

initiatieven in de dagelijkse praktijk. Zo is het Beleid sociale en psychologische veiligheid vastgesteld. 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 het beleid en het plan van aanpak laten HL zich structureel informeren door monitoringsinstrumenten en professionals binnen de organisatie. Daarbij maken wij onder meer gebruik van de Nationale Studenten Enquête, het medewerkersbelevingsonderzoek, 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. 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.

2.6 Arbeidsmarktpropositie

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.

Beleid werving en selectie

In 2025 is bovenstaande aanpak vastgelegd in het beleid werving- en selectie van HL. Dit beleid zorgt voor meer duidelijkheid en uniformiteit in de manier waarop we werven en selecteren. Het helpt teams om bewuste keuzes te maken, draagt bij aan gelijke kansen en ondersteunt een zorgvuldige en transparante kandidaattervaring zowel voor interne als externe sollicitanten. Daarmee leggen we een stevige basis voor verdere optimalisatie van onze processen.

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. Dit zorgt voor snelheid, overzicht en een zorgvuldige omgang met privacy en data. Tegelijkertijd blijft persoonlijk contact een belangrijk onderdeel van het proces. Juist in gesprekken en contactmomenten maken we het verschil voor kandidaten.

Inclusief werven en selecteren

Om vacatureteksten toegankelijker en inclusiever te maken, is in 2025 gestart met het gebruik van Textmetrics. Dit maakt het eenvoudiger om een brede doelgroep aan te spreken.

Resultaten en beweging op de arbeidsmarkt

De ingezette koers is zichtbaar in de resultaten. In 2025 ontving Hogeschool Leiden 3.031 sollicitaties op 187 openstaande vacatures. Hiervan zijn 82,7% ingevuld. Kenmerkend is de sterke focus op werving vanuit eigen beheer. De vacatures zijn door interne inzet ingevuld, wat bijdraagt aan kostenbeheersing en een consistente benadering van kandidaten.

Arbeidsmarkttoelage

In 2025 ontvingen totaal 9 medewerkers een arbeidsmarkttoelage, ten opzichte van 23 in 2024. Deze daling is ontstaan doordat er meer arbeidsmarkttoelagen verdisconteerd zijn in het salaris gedurende het jaar 2024 onder andere naar aanleiding van de cao-afspraken 2023-2024. Toekenning van een arbeidsmarkttoelage gebeurt in lijn met de cao-hbo en wordt beoordeeld op basis van individuele situaties. Van de 9 medewerkers die een arbeidsmarkttoelage ontvangen is de helft docent. De overige medewerkers werken bij verschillende organisatie onderdelen.

2.7 Aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden

Duurzaam reizen

HL vindt het van belang om een bijdrage te leveren aan een duurzaam en gezonde samenleving. Onze ambitie is om onze ecologische voetafdruk te beperken. Om die reden richt het mobiliteitsbeleid Hogeschool Leiden zich op het maken van een duurzame en bewuste keuze voor het reizen naar en voor het werk. Naast een fietsregeling bieden we onder bepaalde voorwaarden een e-bike leaseregeling en een NS Business card aan. In 2025 hebben 398 medewerkers gebruik gemaakt van de trein voor woon-werkverkeer.

Vanaf 1 juli 2024 is er een rapportageverplichting werk gebonden mobiliteit personen (WMP) vanuit de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland van toepassing. Deze rapportageverplichting heeft tot doel de CO₂-uitstoot te meten, die voortkomt uit het woon-werk verkeer en zakelijke dienstreizen van al het personeel in loondienst, werkzaam voor 20 uur of meer per maand. van gedetailleerde informatie over het woon-werk verkeer van medewerkers.

Decentrale arbeidsvoorwaarden middelen

We besteden volgens de cao-afspraken 1,41% van het getotaliseerde jaarinkomen aan decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen (DAM-gelden). In 2025 is € 1.166.230 besteed aan decentrale arbeidsvoorwaarden middelen, zie tabel 11.

Tabel 11. Inzet DAM-gelden

<i>Bestedingsdoel</i>	2023	2024	2025
Budget t.o.v. jaarinkomen	€ 1.117.992	€ 1.103.283	€ 1.166.413
Overdracht onder/overbesteding vorige jaar	-€ 36.162	-€ 57.656	€ 13.185
Totaal budget	€ 1.081.830	€ 1.160.939	€ 1.179.598
Besteding:			
Betaald ouderschapsverlof	€ 116.462	€ 120.000	€ 127.797
Kinderopvang	€ 353.049	€ 372.424	€ 394.320
Aanvullend geboorteverlof	-	-	€ 15.730
Aanvulling reiskosten woon-werkverkeer	€ 261.998	-	-
Tegemoetkoming internetkosten	€ 205.105	€ 201.709	€ 246.859
IPAP verzekering	€ 66.162	€ 173.392	€ 216.741
IPAP inloopverzekering	-	€ 213.500	-
Lease regeling E-bikes	€ 32.560	€ 41.729	€ 41.084
Vitaliteit en Gezondheid (PVC)	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000
Tegemoetkoming vitaliteit	-	-	€ 27.653
Inclusief personeelsbeleid			€ 15.525
Thuiswerkvergoeding			€ 53.771
Totaal besteed	€ 1.060.336	€ 1.147.754	€ 1.166.230
Overbesteding			
Onderbesteding	€ 21.493	€ 13.185	€ 13.368

3. Hogeschool als lerende organisatie

Bij Hogeschool Leiden werken we doorlopend aan een veilige leer- en werkcultuur, die stimuleert om te blijven groeien en jezelf te ontwikkelen. Zo blijven we wendbaar en goed voorbereid op veranderingen in de omgeving. Daarnaast versterken we hiermee onze positie als aantrekkelijke werkgever.

3.1 Professionalisering

De continue (technologische) ontwikkelingen in het beroepenveld en in de maatschappij, maken dat we in ons onderwijs werken aan een complexe(re) opdracht. Daarom is er binnen Hogeschool Leiden veel aandacht voor professionele ontwikkeling van medewerkers, teams en leidinggevenden. We werken aan onze eigen ambitie om het leren te bevorderen onder andere door de inzet van e-learnings. Professionele ontwikkeling vindt plaats op verschillende niveaus in de organisatie. Op instellings-, faculteit/dienst-, opleidings-, team- en individueel niveau. Een voorbeeld hiervan is de leergang leiderschapsontwikkeling Hogeschool Leiden (zie voor meer informatie hoofdstuk 4).

In 2025 hebben we in totaal 2,5 miljoen euro besteed aan professionalisering. Dit betreft 3% van het getotaliseerde jaarinkomen en betreft de out of pocket kosten. Daarnaast wordt er ook gebruik gemaakt van het basisrecht aan uren voor professionalisering.

In 2026 is de ambitie om dit samen met de faculteiten en diensten scherper in beeld brengen. We weten dat er ook aandacht aan leren en ontwikkeling wordt besteed door inzet van onze eigen mensen (van en met elkaar leren). Deze inzet is in de financiële rapportage op dit moment niet terug te zien.

3.2 Professionalisering van docenten en onderwijsondersteunend personeel

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 steeds meer hogeschoolbreed verbonden en versterkt.

Het CTL fungeert als centraal knooppunt voor docentontwikkeling en onderwijsinnovatie. Vanuit het CTL wordt een samenhangend professionaliseringsaanbod ontwikkeld rond hogeschoolbrede thema's zoals activerende blend, flexibilisering, toetsing en AI. 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.

Daarnaast stimuleert het CTL-kennisdeling en samenwerking tussen faculteiten door themateams, inspiratiebijeenkomsten (zoals Smaakmakers en festivals), en door docenten op thematische expertise te betrekken bij CTL-activiteiten. Zo ontstaat een duurzame leergemeenschap waarin professionalisering niet losstaat van de onderwijspraktijk, maar direct bijdraagt aan curriculumontwikkeling, innovatie en studiesucces.

In onderstaande tabel is terug te zien hoeveel procent van het getotaliseerde jaarinkomen wij besteden aan professionaliseringskosten. In 2025 voldoen wij aan de 3% norm die is vastgesteld in de cao-hbo.

Tabel 12: Kosten professionalisering

	2023	2024	2025
Opleidingskosten extern	€ 1.681	€ 1.902	€ 2.015
Opleidingskosten intern	€ 331	€ 208	€ 215
Overige professionaliseringskosten	€ 296	€ 300	€ 289

Totaal	€ 2.308	€ 2.410	€ 2.519
Percentage van getotaliseerde jaarinkomen	2,7%	2,9%	3%

3.3 Vliegende start en onboarding

Hogeschool Leiden vindt het belangrijk dat nieuwe medewerkers zich welkom voelen en een vliegende start krijgen. Voor alle medewerkers zijn er verschillende activiteiten die hiervoor worden ingezet. Dit varieert van de inzet van diverse sways (informatieve berichten die worden verstuurd naar de nieuwe collega) met allerlei informatie, tot introductiebijeenkomsten. Verder verzorgt de leidinggevende van de nieuwe medewerker het inwerktraject binnen de afdeling.

Voor startende docenten en onderzoekers is er daarnaast ook de Vliegende start. Onderdeel van dit traject zijn de start to teach bijeenkomsten. Deze bestaan uit deelname aan een learning community en bijeenkomsten waarin intervisie en vraag gestuurde training plaatsvindt. Deze trajecten worden georganiseerd en verzorgd door het Centrum van Onderwijs en Innovatie Leiden (COIL), OO&S en een aantal (senior) docenten en onderwijskundigen uit de faculteiten. Opleidingen koppelen veelal nieuwe docenten aan een collega mentor uit het eigen team.

3.4 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 HL. 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 2026.

De interactieve visualisatie van loopbaanpaden in onderzoek is in 2025 is 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 HL 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.

3.5 Leven Lang Ontwikkelen

Hogeschool Leiden werkt, conform het LLO-beleid (2024), aan het versterken van haar rol op het gebied van Leven Lang Ontwikkelen, samen met het werkveld. Met steun van de LLO Katalysator-subsidie zijn in 2024 en 2025 belangrijke stappen gezet om de organisatie krachtiger toe te rusten op LLO-onderwijs. Hierbij gaat het om het stroomlijnen van de administratie in processen en systemen, zichtbaarheid en heldere communicatie over de mogelijkheden van LLO onderwijs voor werkenden, werkzoekenden en werkgevers. En er worden stappen gemaakt in de professionalisering en leiderschap van medewerkers op het vlak van LLO.

In samenwerking met betrokkenen bij LLO-onderwijs is een profiel voor de LLO-docent ontwikkeld. Dit profiel vormt de basis voor de professionaliseringsopgave. Op basis van sessies met LLO-docenten zijn de belangrijkste ontwikkelbehoeften geïnventariseerd die de basis kunnen vormen voor een samenhangend professionaliseringstraject. Parallel hieraan is gestart met gerichte professionalisering op het gebied van kwaliteitszorg en basisvaardigheden voor het opzetten van LLO-onderwijs.

Daarnaast is een eerste stap gezet in het ontwikkelen van de werkgeversbelofte en doelgroep propositie voor LLO-docenten.

4. Leiderschap bij Hogeschool Leiden

Bij Hogeschool Leiden vormt verbindend leiderschap het uitgangspunt 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.

4.1 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.

In 2025 hebben drie groepen leidinggevendenden de leergang succesvol afgerond. Daarnaast zijn in 2025 twee nieuwe groepen leidinggevendenden gestart met de leergang. Hiermee is een volgende stap gezet in het breed versterken van leiderschap binnen de organisatie.

Naast de leergang leiderschap voor managers en teamleiders is in 2025 een leergang voor lectoren ontwikkeld. Deze leergang sluit aan bij deze 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 thema modules. 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.

4.2 Gesprekscyclus

In tabel 13 is het beoordelingsoverzicht (aantal en percentage) opgenomen. Er is van 1423 medewerkers een geregistreerde beoordeling aanwezig. Dit is inclusief de medewerkers die in 2025 uit dienst zijn gegaan. Uit tabel 13 is op te maken dat er bij 44 medewerkers geen beoordeling mogelijk was i.v.m. langdurig verlof of te kort in dienst. Verder blijkt dat de meerderheid een B-beoordeling heeft ontvangen.

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

Beoordelingsresultaat	2023		2024		2025	
	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%
A - uitstekend	47	3,2%	54	3,8%	40	2,7%
B - goed	1356	93,0%	1309	92,8%	1372	93,5%
C - (zwak) voldoende	3	0,2%	8	0,6%	10	0,7%
D - onvoldoende	2	0,1%	2	0,1%	1	0,1%
G1 - geen beoordeling - langdurig verlof	38	2,6%	22	1,6%	25	1,7%
G2 - geen beoordeling - te kort in functie	13	0,9%	16	1,1%	19	1,3%
Totaal	1.459	100%	1411	100%	1.467	100%

5. Werkgeluk bij Hogeschool Leiden

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

5.1 Gezond Werken en werkgeluk

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.

Als basis voor Gezond Werken gebruikt Hogeschool Leiden de campus van Gezond Werken voor haar visie op en aanpak van 'Gezond Werken'. De campus is geïnspireerd op het 'Huis van werkvermogen', een gestructureerd model dat inzicht biedt in de samenhang van factoren die bijdragen aan het welzijn en de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Het model helpt HL om Gezond Werken op een integrale en duurzame manier te benaderen met aandacht voor alle aspecten die van invloed (kunnen) zijn op het werkvermogen van medewerkers. Een belangrijk uitgangspunt in deze benadering is wederkerigheid: Gezond Werken is een gedeelde verantwoordelijkheid van zowel de organisatie als de medewerker. Een gezamenlijke inzet versterkt het werkvermogen en bevordert gezond werken.



5.2 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%, zie tabel 14). Deze stijging lijkt vooral te worden veroorzaakt door een groei van frequent en kortdurend verzuim. Dit vergt onze aandacht in de komende periode.

Het gemiddelde verzuimpercentage van Hogeschool Leiden ligt net boven het gemiddelde bij Hbo-instellingen gemeten in 2024 van 5,3% (bron: Zestor, verzuimgegevens hogescholen 2024).

In 2025 is extra ingezet op verzuim door specialistische kennis, maatwerk en gerichte ondersteuning te bieden bij langdurige en (zeer) complexe verzuimcasuïstiek. Als gevolg hiervan is de gemiddelde verzuimduur gedaald van 27,8 in 2024 naar 26,4 in 2025. Er is zowel in het middellange als in het langdurig verzuim een daling te zien, zie tabel 15. De gemiddelde verzuimduur van Hogeschool Leiden ligt onder het gemiddelde bij de HBO-instellingen (34,5).

De meldingsfrequentie van Hogeschool Leiden is licht gestegen, zie tabel 15. Van 0,83 in 2024 naar 0,84 in 2025. Van belang is het om in de komende periode meer inzicht te krijgen in frequent verzuim. Dit helpt ons om gericht stappen te zetten en onze aanpak stap voor stap verder te versterken.

Naast de actieve inzet op langdurige en complexe verzuimdossiers heeft het verzuimteam van Hogeschool Leiden ook andere initiatieven genomen op het gebied van verzuim, zoals het voeren van ondersteunende gesprekken met leidinggevenden en/of medewerkers, het zorgvuldig vastleggen van de juiste documentatie en het versterken van kennis en relevante wet- en regelgeving, waardoor risico's op verlengde doorbetalingsverplichtingen door het UWV zijn voorkomen.

Daarnaast is de verzuimrichtlijn geïmplementeerd, het verzuimproces in Afas geoptimaliseerd en een start gemaakt met een E-Learning over verzuim en de Wet Verbetering Poortwachter voor (startende) leidinggevenden.

Tabel 14. Verzuim

	2023	2024	2025
Verzuimpercentage	6,40%	5,20%	5,60%
Verzuimfrequentie	0,77	0,83	0,84

Tabel 15. Aantal verzuimmeldingen per categorie

	2023	2024	2025
Kortdurend verzuim (1 tot 7 dagen)	944	990	974
Middellang verzuim (8 tot 42 dagen)	137	125	124
Langdurig verzuim (langer dan 43 dagen)	122	120	111

5.3 Herijking taakbeleid

In maart 2025 is de herijking van het taakbeleid onderwijzend personeel vastgesteld. In deze herijking van het taakbeleid van HL staan op hoofdlijnen heldere en hogeschool brede 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:

- Het bieden van een helder kader voor docenten en daarmee een bijdrage leveren aan verminderen van werkdruk door o.a. 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 2023-2024, waarin staat opgenomen dat hogescholen werken met realistische taakopdrachten.

5.4 Vertrouwenspersonen

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

In 2025 zijn er 40 consulten geweest tussen medewerkers en een vertrouwenspersoon. Het aantal meldingen is daarmee 17 lager dan in het jaar 2024. De meldingen die bij de vertrouwenspersonen binnen komen worden verwerkt in een afgesproken categorie. Binnen alle categorieën zijn de meldingen door medewerkers afgenomen. Of deze daling als positief of negatief moet worden uitgelegd is hier niet automatisch uit te concluderen. Er zijn verschillende factoren op van invloed. Wij vinden sociale veiligheid als hogeschool een belangrijk thema en blijven monitoren welke inzet en actie dit van ons vraagt.

5.5 RI&E

Hogeschool Leiden wil dat haar medewerkers goed en veilig kunnen werken. Binnen Hogeschool Leiden is in 2024 een volledig nieuwe Risico-Inventarisatie & Evaluatie afgerond (hierna te noemen: RI&E). Het doel van de RI&E is om de arbeidsrisico's in kaart te brengen en ze te verminderen dan wel op te lossen. Dit heeft geresulteerd in een volledig en actueel RI&E realisatieplan met inzicht in aandachtspunten en concrete bijbehorende maatregelen.

In 2025 zijn binnen de faculteiten en diensten deze aandachtspunten en maatregelen verder opgepakt. Het gaat hierbij om thema's als: Informatievoorzienig 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.

