

Jaarverslag 2017



Universiteit
Leiden

Bij ons leer je de wereld kennen

Jaarverslag Universiteit Leiden 2017

Inhoud

Woord vooraf	5
Bericht van de Raad van Toezicht	10
Bericht van de Universiteitsraad	13

Deel I

Bestuursverslag

1. Profiel, missie en strategie	19
1.1 Visie	19
1.2 Missie en kernwaarden	19
1.3 Strategie en positie	20
1.4 Bestuursafspraken	21
1.5 Maatschappelijke trends en impact	22
2. Onderwijs	24
2.1 Onderwijsprofiel	24
2.2 Ontwikkeling van het onderwijsaanbod	24
2.3 Onderwijsambities en -prestaties	26
2.4 Kwaliteitszorg onderwijs	42
3. Onderzoek	46
3.1 Onderzoeksprofiel	46
3.2 Onderzoeksambities en -prestaties	47
3.3 Kwaliteitszorg onderzoek	59
3.4 Wetenschappelijke integriteit	61
4. Impact en maatschappelijke verantwoording	63
4.1 Profiel	63
4.2 Impact en innovatie: ambities en prestaties	63
4.3 Activiteiten van en voor alumni	74
4.4 Diversiteit en inclusiviteit	75
4.5 Compliance	77
4.6 Duurzaamheid	80
5. Organisatie en bedrijfsvoering	85
5.1 Organisatie	85
5.2 Medewerkers	87
5.3 Bezwaar en beroep	96
5.4 Campusinfrastructuur	97
5.5 Financiën	101
5.6 Continuïteitsparagraaf	107
5.7 Private activiteiten	118

Deel II
Jaarrekening

Geconsolideerde jaarrekening	123
Enkelvoudige jaarrekening	163

Deel III
Overige gegevens 183

Deel IV
Bijlagen

Bijlage A	Faculteiten, instituten en profileringsgebieden	195
Bijlage B	Opleidingenaanbod per 31 december 2017	197
Bijlage C	Governance	201
Bijlage D	Accreditaties en visitaties van onderwijs en onderzoek en midterm reviews ...	204
Bijlage E	Subsidies, prijzen en onderscheidingen	207
Bijlage F	Statistieken bezwaar en beroep	214
Bijlage G	Oraties, afscheidscolleges en promoties	215
Bijlage H	Definities, bronnen van kerncijfers en afkortingen	231
Gegevens over de rechtspersoon		240

Woord vooraf

In dit jaarverslag over 2017 rapporteren wij over onderwijs en onderzoek aan de Universiteit Leiden en over impact en kennisvalorisatie, infrastructuur, personeel en financiën. Wij houden ons hierbij aan de richtlijnen voor verslaggeving van het ministerie van OCW. Het verslag is ingedeeld in een algemeen deel en een cijfermatig deel, te weten de financiële verantwoording van de universiteit in haar jaarrekening. Halverwege de looptijd van het instellingsplan 'Excelleren in vrijheid' kijken we terug op wat er is bereikt.

De Universiteit Leiden verzorgt onderwijs aan een toenemend aantal studenten, zowel in Leiden als in Den Haag, waarbij de financiering niet in gelijke mate is meegegroeid. Om onze ambitie ten aanzien van excellent onderwijs duurzaam waar te maken is geïnvesteerd in onderwijskwaliteit.

De onderwijsvisie 'Learning@LeidenUniversity' vormt de basis voor een meerjarige universitaire onderwijsvernieuwingsagenda. Het opleidingsideaal van onze universiteit vraagt om onderwijs dat ook onderzoeksgedreven is, dat actief leren bevordert, de ontwikkeling van academische en professionele vaardigheden stimuleert en ruimte biedt voor individuele keuzes door studenten. De ideale onderwijsleeromgeving van de Universiteit Leiden kenmerkt zich door internationale en interculturele diversiteit, en is een omgeving die in open verbinding staat met de samenleving. Daarbij wordt oriëntatie op de arbeidsmarkt gefaciliteerd en aandacht besteed aan digitalisering. De onderwijsvisie is tot stand gekomen in een proces met grote betrokkenheid van docenten, ondersteuners, studenten en bestuurders.

Voorts is het programma 'Harmonisatie Onderwijslogistiek' van start gegaan. Dit programma beoogt vooral het universitaire onderwijsaanbod overzichtelijker te maken, de roostering van onderwijs en tentamens, inclusief inschrijvingsprocessen, op elkaar af te stemmen en eenduidige registratie van onderwijsresultaten te bewerkstelligen. Onze studenten vragen ons daarom.

In het onderzoek zien wij wereldwijd de concurrentie om talent toenemen. De competitie voor onderzoeksfinanciering wordt groter, terwijl de middelen maar nauwelijks meegroeien. In ons instellingsplan is de ambitie opgenomen om de beste omstandigheden te creëren voor excellent onderzoek, voor wetenschappers en voor aanstormend talent.

In drie van de vier meest invloedrijke rankings stond Leiden ook in 2017 in de top 100 (ARWU, THE en CWTS Leiden Ranking). Deze positie staat echter in toenemende mate onder druk. En wat men ook van deze rankings mag vinden, wij willen onze toonaangevende positie graag vasthouden. Daarom heeft een commissie van wetenschappers onder leiding van prof. dr. H.W. van den Doel een advies uitgebracht: 'Wetenschappelijke excellentie en talentbeleid aan de Universiteit Leiden'. Het advies, dat uitvoerig is besproken, omvat aanbevelingen over de versterking van het strategisch handelen, het talentbeleid, de onderzoeksinfrastructuur en de onderzoeksondersteuning, versterking van interdisciplinair onderzoek, publicatiebeleid en reputatiemanagement. De uitkomsten zijn leidend voor de uitwerking van ons beleid om te blijven excelleren in onderzoek.

Trots zijn we op de toekenning van maar liefst twee Spinozapremies, aan prof.dr. M.A.G.J. Orrit (spectroscopie) en prof.dr. E.A.M. Crone (psychologie van het puberbrein). Ook bij de ERC-grants en de NWO-vernieuwingsimpuls hadden we een goede opbrengst. Voorts werd in 2017 een recordaantal promoties van 423 afgerond.

Onze universiteit groeit door in twee steden, op drie onderscheidende campussen: de Binnenstad Campus, de BioScience Campus en onze Campus Den Haag. Met het Leidse gemeentebestuur is in juli 2017 de bestuurlijke samenwerkingsovereenkomst *Programma Leiden Kennisstad 2017-2021* ondertekend, met afspraken over de campusvorming, versterking van onderwijs en onderzoek, internationalisering en 'de stad als lab'. De gemeenteraad gaf groen licht voor verdere planvorming voor de Humanities Campus. Met de renovatie van het historische P.J. Vethgebouw is een onderdeel van de vernieuwde Humanities Campus voor onderwijs en onderzoek gereed gekomen. Onze nieuwe Asian Library werd onder grote nationale en internationale belangstelling feestelijk geopend door Koningin Máxima.

De BioScience Campus kan zich verheugen in de komst van het ruimteonderzoeksinstituut SRON, dat vanuit Utrecht overkomt. Het gezamenlijk bod van de Universiteit Leiden en de TU Delft, met krachtige bijdragen van de beide steden en van de Provincie, kreeg de voorkeur van NWO.

De opleidingen die in 2017 nieuw in Den Haag werden aangeboden, zoals Security Studies van de Faculteit Governance and Global Affairs, en International Relations and Organisations van de Faculteit der Sociale Wetenschappen, spreken een groot aantal studenten aan. De ramingen van de studentenaantallen uit het kaderdocument 'Universiteit Leiden in Den Haag 2015-2020' zijn naar boven bijgesteld.

In februari vond de officiële opening plaats van het spectaculaire gebouw Wijnhaven in Den Haag. Met dit gebouw verwierf de bruisende Haagse studentengemeenschap met haar docenten een centrale plek in de stad waar onderdak wordt geboden aan vijf van onze faculteiten, aan een onderwijs- en onderzoeksgroep van het LUMC en aan een masteropleiding van onze partneruniversiteit TU Delft. Voor het realiseren van het nieuwe Student Centre The Hague, waar een aantal centrale studentenvoorzieningen komt, is de keuze gevallen op het Oriongebouw, tegenover de Wijnhaven. Zo bouwen we gestaag verder aan de Haagse binnenstadscampus.

Vanwege zeer serieus te nemen signalen over sociale onveiligheid en toenemende werkdruk zijn de onderwerpen werkklimaat en werkdruk regelmatig besproken met de Universiteitsraad, en hebben deze onze volle bestuurlijke aandacht, zowel op centraal als op decentraal niveau.

De Universiteit Leiden en het LUMC hebben dit jaar hun beider commissies wetenschappelijke integriteit samengevoegd en een gezamenlijke nieuwe Klachtregeling Wetenschappelijke Integriteit opgesteld.

Op het gebied van de bedrijfsvoering vraagt databeheer toenemende aandacht. Faculteiten en instituten hebben in 2017 hun eigen datamanagementbeleid verder uitgewerkt. Publicatie van onderzoeksresultaten gebeurt steeds vaker in open access. Er is voorts hard gewerkt aan de voor-

bereiding van de implementatie van de nieuwe Algemene Verordening Gegevensbescherming die op 25 mei 2018 van kracht wordt.

De Universiteit Leiden heeft veel werk gemaakt van duurzaamheid, op basis van het in 2016 vastgestelde 'Milieubeleidsplan 2016-2020'. Het Leiden University Green Office (LUGO), gerund door studenten, heeft hierin een belangrijke stimulerende rol gespeeld. En met zichtbaar succes: op de SustainaBUL-duurzaamheidsranking, een initiatief van het landelijke studentennetwerk voor een duurzame toekomst, steeg de Universiteit Leiden van de vijfde naar derde plaats. Voor het eerst hebben we bovendien meegeedaan aan de UI Green Metric, de duurzaamheidsranking voor universiteiten wereldwijd. Hier behaalde onze universiteit de positie van vierde duurzaamste universiteit van Nederland. Ook de opening van het academisch jaar stond in het teken van duurzaamheid.

De universiteit sluit het verslagjaar financieel gezond af. Die financiële gezondheid vormt een solide uitgangspunt om ook de komende jaren verder te werken aan hoogwaardig onderwijs en onderzoek, passend bij het profiel en de ambities van onze universiteit.

Leden van faculteitsbesturen, medezeggenschapsraden en -commissies en al onze medewerkers en studenten vormen samen de universitaire gemeenschap waarop we zo trots zijn, met haar rijke tradities, haar internationale reputatie en vooral haar alom aanwezige gedrevenheid in het verwerven en overdragen van kennis gericht op onze missie: een veilige, gezonde, duurzame, welvarende en rechtvaardige wereld – lokaal, regionaal en wereldwijd.

Wij danken hen allen zeer voor hun grote inzet het afgelopen jaar.

Prof.mr. Carel Stolker

Prof.dr.ir. drs. Hester Bijl

Drs. Martijn Ridderbos

Rector magnificus en voorzitter

Vicerector magnificus

Vicevoorzitter

Leiden, mei 2018

Kerncijfers

Alle cijfers zijn inclusief Geneeskunde/LUMC met uitzondering van fte in dienst en percentage tijdelijk wp in de eerste geldstroom. Bij onderwijs betreffen de indicatoren verschillende cohorten. Voor toelichtingen en definities: zie bijlage H.

Studenten	2013	2014	2015	2016	2017
Instroom propedeuse bachelor	5.222	4.864	4.986	5.186	5.688
Deelnemers excellentie	8%	11%	14%	13%	11%
Contacturen B-1 (% opleidingen met 12 of meer uren)	100%	100%	100%	100%	100%
Instroom master	4.576	4.945	4.702	5.083	5.185
Waarvan met buitenlandse nationaliteit	23%	21%	28%	26%	29%
Totaal aantal ingeschrevenen (vt+dt+extranei)	23.253	24.449	25.812	26.840	28.106
Tevredenheid bachelorstudenten (NSE)	4,0	4,0	4,1	4,1	4,1
Tevredenheid masterstudenten (NSE)	3,9	3,8	3,9	4,0	4,0
Diploma's en studiesucces	2013	2014	2015	2016	2017
Bachelordiploma's	2.966	2.992	3.449	3.687	3.737
(Post)Masterdiploma's	2.771	3.043	3.443	3.661	3.989
Niet-negatief BSA-advies in 1e bachelorjaar	84%	85%	87%	84%	83%
Uitval na 1 jaar (bachelor)	16%	17%	14%	16%	15%
Omzwaai na 1 jaar (bachelor)	6%	7%	6%	6%	6%
Herinschrijversrendement in 4 jaar (bachelor)	68%	68%	69%	71%	70%
Rendement 1-jarige master in 2 jaar	71%	65%	67%	64%	66%
Rendement 2-jarige master in 3 jaar	71%	73%	71%	68%	65%
Onderzoek	2013	2014	2015	2016	2017
Promoties	393	411	406	417	423
Wetenschappelijke publicaties	5.830	5.533	5.726	5.656	6.094
Onderzoeksinzet in fte	2.198	2.265	2.321	2.393	2.460
Gemiddelde promotieduur	5,0	5,3	5,2	5,5	5,3
Promotierendement in 6 jaar	65%	62%	62%	61%	60%
Personeel in dienst	2013	2014	2015	2016	2017
Totaal fte in dienst (ultimo)	3.421	3.667	3.847	4.020	4.193
Waarvan wetenschappelijk personeel	1.240	1.353	1.416	1.535	1.606
Waarvan promovendi	700	725	767	770	774
Waarvan onderwijs- en onderzoeksondersteuning	322	402	417	406	440
Waarvan overig ondersteunend personeel	1.120	1.143	1.202	1.265	1.323
% Vrouwen in hogere functies (alleen wp)	24%	26%	27%	28%	31%
% Vrouwelijke hoogleraren	21%	23%	23%	24%	26%
% Tijdelijk wp in eerste geldstroom	33%	39%	38%	38%	36%
% BKO-certificaten	32%	68%	87%	89%	93%

Financien (in M€)	2013	2014	2015	2016	2017
Rijksbijdrage	292	309	319	325	337
Collegegelden	44	51	57	61	64
NWO (incl. Zon MW) en KNAW	70	50	52	54	52
EU (incl. ERC)	25	32	34	38	37
Andere derden (incl. contractonderwijs)	67	81	87	87	90
Overige baten	30	33	41	36	42
Totale baten	528	557	590	601	623
Lasten	512	526	560	586	614
Nettoresultaat	15	31	25	2	4
Aandeel werk voor derden op totale baten	31%	29%	29%	30%	29%

Bericht van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht is het universitaire orgaan dat toezicht houdt op het bestuur van de universiteit als geheel en op het beleid en het beheer, dus op het handelen van het College van Bestuur. De Raad van Toezicht ziet erop toe dat het College van Bestuur bij de uitoefening van zijn bevoegdheden de op de universiteit betrekking hebbende wetten en de krachtens die wetten uitgevaardigde regelingen, richtlijnen, aanwijzingen en reglementen alsmede de VSNU branche-code Goed Bestuur Universiteiten 2013 naleeft. De monitoring door de VSNU van de uitvoering van de code in 2017 liet voor de universiteit op alle onderdelen een positieve uitkomst zien.

Op 1 januari 2017 is prof.dr. E.W. Meijer, hoogleraar verbonden aan de TU Eindhoven, getreden als lid van de Raad van Toezicht. Dr. E.A.A.M. van Welie werd voor een tweede termijn benoemd vanaf 1 juli 2017. Drs. C.M.L. Hijmans van den Bergh MBA werd eveneens voor een tweede termijn benoemd vanaf 1 december 2017.

In november 2016 startte prof.dr.ir.drs. H. Bijl als vicerector. In mei 2017 benoemde de Raad drs. M. Ridderbos als vice-voorzitter, met de portefeuille bedrijfsvoering, als opvolger van drs. H.W. te Beest in verband met diens terugtreden vanwege pensionering per 1 mei 2017.

Op 10 april 2017 was er een strategische werkconferentie van de Raad van Toezicht en het College van Bestuur in zijn nieuwe samenstelling. Hier heeft de Raad met het College gesproken over de strategische vraagstukken voor de universiteit op de langere termijn, op basis van een artikel geschreven door de rector over mogelijke disruptieve ontwikkelingen voor het universitaire bestel. Ook hebben de Raad en het College van Bestuur gereflecteerd op hun rollen en de onderlinge samenwerking.

In mei startte dr. C.M.T. Metselaar als secretaris van de Raad van Toezicht en als secretaris van het College van Bestuur, als opvolger van drs. P. Van Slooten.

De Raad voerde in het vierde kwartaal functioneringsgesprekken met de afzonderlijke leden van het College van Bestuur. De Raad stelde een declaratieregeling vast passend binnen de uniforme declaratieregeling voor Collegeleden van Nederlandse universiteiten, zoals voorbereid door de voorzitters van de Raden van Toezicht.

De Raad van Toezicht heeft in het verslagjaar vijf maal met het College van Bestuur vergaderd, steeds voorafgegaan door een onderlinge vergadering van de Raad. De Raad heeft een keer vergaderd met de fractievoorzitters van de Universiteitsraad.

Naast de formele vergaderingen vindt de Raad van Toezicht het belangrijk om ook via ontmoetingen in verbinding te staan met de organisatie. De nieuwe leden van de Raad hebben kennis-makingsbezoeken gebracht aan decanen. In 2018 zal dit worden voortgezet in de vorm van werkbezoeken door een delegatie van de Raad aan de faculteiten.

De commissie Kwaliteitszorg Onderwijs en Onderzoek vergaderde eenmaal en besprak daarin de jaarverslagen kwaliteitszorg onderwijs en onderzoek. De leden lieten zich informeren over de wijze waarop het College stuurt op de aanbevelingen uit de visitaties. Ook besprak de commissie het Plan van Aanpak Instellingstoets Kwaliteitszorg en de Midterm Review Instellingsaudit.

De Audit Commissie kwam tweemaal bijeen. In mei ter voorbereiding van de besluitvorming van de Raad van Toezicht ten aanzien van de jaarrekening 2016 en het accountantsverslag ter zake, alsook het jaarverslag over 2016.

In november besprak de Audit Commissie de universitaire begroting 2018-2021, en met KPMG de 'Management Letter 2017 KPMG'. De Audit Commissie besprak het 'Meerjarenbusinessplan Huisvesting 2016-2030'.

De Raad van Toezicht keurde in zijn vergadering van mei de jaarrekening 2016 en het verslag over 2016 goed. De Raad sprak zijn waardering uit voor de ruime aandacht voor diversiteit en duurzaamheid in het jaarverslag. Ook werd de 'Kadernota 2018-2021' besproken. De voortgang van de uitvoering van de begroting 2017 werd door de Raad gevolgd door de bespreking van de bestuurlijke financiële viermaandsrapportages. De Raad verleende in zijn vergadering van 14 december goedkeuring aan de begroting voor het jaar 2018.

De huisvestingsvisie werd gepresenteerd, met aandacht voor de nieuwbouwplannen en de herinrichting van bestaande gebouwen. De Raad heeft ingestemd met een extra budget van vijftien miljoen euro voor de tweede fase van de Science Campus. De Raad stemde in met het besluit tot realisatie van de parkeergarage in het Leiden Bio Science Park.

De Raad feliciteerde het College met de opening van de Wijnhaven in februari, waarmee de Campus Den Haag een centrale en zichtbare plek erbij heeft. Het gereedkomen van de restauratie van het P.J. Vethgebouw markeert een mijlpaal in de ontwikkeling van de Binnenstad Campus in Leiden.

De Raad heeft kennisgenomen van de rapporten van de Algemene Rekenkamer over universitair vastgoed. Het eerste rapport ging over financieel toezicht, het tweede over vastgoedmanagement en governance.

De Raad sprak zijn waardering uit voor het ambitieuze Milieubeleidsplan, mede voorbereid door studenten. De Raad besprak de jaarlijkse rapportage op het gebied van informatiebeveiliging en privacy. De Raad heeft het 'Leids register opleidingen onderwijsaanbod 2018-2019' goedgekeurd.

De Raad stelde de 'Regeling Klokkeluiders Universiteit Leiden 2017' vast.

Het College informeerde de Raad over situaties waarin het College actie onderneemt ter bevordering van een sociaal veilig werkklimaat. Over de problematiek bij het Instituut Pedagogische Wetenschappen hebben de Raad en het College meerdere keren gesproken. Ook heeft het College met de Raad de generieke maatregelen besproken ter bevordering van het werkklimaat binnen de universiteit.

Vanuit de Raad van Toezicht werd in december deelgenomen aan een bijeenkomst van de gezamenlijke Raden van Toezicht en Colleges van Bestuur van de Universiteit Leiden, de Technische Universiteit Delft en de Erasmus Universiteit Rotterdam (LDE). Met de Colleges werd gekeken naar de voortgang in de samenwerking tussen de drie universiteiten en de gezamenlijke agenda voor de eerstkomende jaren. De Raad heeft geconstateerd dat er nuttige stappen zijn gezet, maar dat gezien de potentie meer voortgang mag worden verwacht.

De voorzitter van de Raad nam deel aan de periodieke gezamenlijke vergaderingen van de voorzitters van de respectievelijke universitaire Raden van Toezicht.

De Raad kijkt met genoegen terug op de dies natalis, de opening van het academisch jaar en de opening van de nieuwe Asian Library. Met trots kijkt de Raad terug op wat er het afgelopen jaar is bereikt, dankzij de inzet van bestuurders, medewerkers en studenten.

Indachtig het motto van de universiteit, zeggen wij graag Tacitus na:

‘Rara temporum felicitate, ubi sentire quae velis et quae sentias dicere licet.’
(*‘Wat een zeldzaam gelukkige tijd waarin je mag vinden wat je wilt en mag zeggen wat je vindt.’*)

Na kennisneming van het Accountantsverslag heeft de Raad van Toezicht in zijn vergadering van 4 juni 2018 dit verslag, inclusief de jaarrekening over 2017, goedgekeurd.

De Raad van Toezicht van de Universiteit Leiden

Drs. A.F. van der Touw

Voorzitter

Bericht van de Universiteitsraad

De Universiteitsraad (UR) is de centrale medezeggenschapsraad van de Universiteit Leiden en bestaat uit gekozen studenten en medewerkers. De UR komt op voor de belangen van studenten en medewerkers. De UR overlegt met het College van Bestuur over het centrale universitaire beleid op het gebied van onderwijs en onderzoek, personeel en organisatie, en financiën. De UR adviseert het College van Bestuur gevraagd en ongevraagd en heeft in bepaalde gevallen instemmingsrecht.

Gedurende 2017 hebben zes wijzigingen plaatsgevonden in de samenstelling van de UR. Er waren in 2017 alleen verkiezingen voor de studentgeleding van de UR; er zijn zes nieuwe raadsleden verkozen. Gedurende de laatste drie maanden van 2017 waren er twee vacatures bij de UR, één bij de personeelsfractie van FNV Overheid en één bij de personeelsfractie van Universitair Belang. Inmiddels zijn deze vacatures vervuld.

Naast de behandeling van de jaarlijks terugkerende onderwerpen zoals de kadernota, Model-OER'en en de begroting, heeft de UR in 2017 aandacht besteed aan een aantal andere onderwerpen, waarvan de belangrijkste hierna worden besproken.

Het College van Bestuur en de UR, zowel de student- als de personeelsgeleding, hebben de nieuwe onderwijsvisie van de Universiteit Leiden uitvoerig besproken. De UR kan zich goed vinden in de nieuwe visie, maar benadrukte wel dat zorgvuldig gekeken moet worden naar de implementatie ervan. Met name vanuit de personeelsfracties wordt erop gewezen dat deze niet mag leiden tot een structurele verhoging van de werkdruk.

In 2017 heeft de UR veelvuldig met het College gesproken over de ontwikkelingen van de Universiteit Leiden in Den Haag. De UR waardeert het gevarieerde studieaanbod in Den Haag en de nieuwe locatie aan de Wijnhaven die in 2017 feestelijk is geopend. Tegelijkertijd vraagt de UR het College om goed te monitoren of er met de vele nieuwe en groeiende studies ook op termijn voldoende fysieke ruimte zal zijn voor studenten en medewerkers. Met het oog op de ontwikkelingen in Den Haag is ook met de gemeente Leiden een samenwerkingsovereenkomst gesloten over de toekomst van de universiteit in Leiden. De UR heeft positief gereageerd op het feit dat er ook met Leiden een duidelijke, gezamenlijke visie is geformuleerd op de ontwikkeling van de universiteit in de komende jaren.

De UR heeft een notitie geschreven waarin het College van Bestuur verzocht wordt een aantal aanpassingen mogelijk te maken rondom de universitaire verkiezingen voor faculteits- en dienstraden en de Universiteitsraad. Het College heeft welwillend gereageerd op dit verzoek. De belangrijkste wijziging betreft de duur van de verkiezingen. Met ingang van 2018 worden de verkiezingen verkort van vijf naar vier werkdagen.

Een belangrijk thema in 2017 betreft de sociale veiligheid bij de universiteit. De UR heeft hier bij het College meermaals en in diverse vormen aandacht voor gevraagd. De Raad waardeert het dat twee raadsleden mee konden denken over de vormgeving van de nieuwe personeelsmo-

nitor, waarin ruimschoots aandacht is voor sociale veiligheid. Ook heeft de UR in het kader van de sociale veiligheid een werkbezoek gebracht aan de ombudsfunctionaris en de verschillende vertrouwenspersonen van de universiteit. Naar aanleiding hiervan is de UR momenteel met het College van Bestuur in gesprek over verdere stappen die de sociale veiligheid van personeel en studenten kunnen vergroten.

Voorts heeft de Raad het initiatief genomen om de inrichting van het horeca-segment van het Universitair Facilitair Bedrijf (UFB) met het College te bespreken. Na constructief overleg heeft het College besloten om de prijzen van het UFB niet verder te verhogen, ondanks de verhoging van het btw-tarief. Daarnaast biedt het UFB, op basis van een onderzoek dat op verzoek van de UR in 2017 is uitgevoerd, een beter en goedkoper aanbod voor het drukken van het proefschrift en voor het organiseren van een receptie na afloop van de promotie.

De UR heeft zich in 2017 kritisch uitgesproken over een voorstel van het College voor capaciteitsbeperkingen in de masterfase voor enkele specifieke studies. Na constructief overleg heeft de UR ingestemd met het voorstel van het College om een capaciteitsnorm te stellen, onder voorwaarde dat de UR en het College actief in gesprek blijven over het groeibeeld van de universiteit.

Tot slot volgt hier een overzicht van onderwerpen waar de UR in 2017 mee heeft ingestemd, een overzicht van onderwerpen waarover hij heeft geadviseerd en een overzicht van de notities die door de UR zijn opgesteld en besproken zijn met het College.

De UR heeft ingestemd met deze dossiers:

- Aanpassing Reglement Universiteitsraad;
- Hoofdpijnen Kadernota 2018-2021;
- Leids Register Opleidingen 2018-2019;
- Reglement Honours College;
- Studentenstatuut 2017-2018;
- Klachtregeling Wetenschappelijke Integriteit;
- Model-Onderwijs- en Examenregelingen 2018-2019 (voor zover instemmingsrecht van toepassing is).

Over de volgende onderwerpen heeft de UR geadviseerd:

- Wijziging Vergoedingsregeling Studentleden Faculteitsbesturen;
- Werkplan Diversiteit en Inclusiviteit;
- Regeling Inschrijving, College- en Examengeld;
- Pilot Verplichte Matching Security Studies (FGGA);
- Retributiebeleid 2018-2019;
- Numeri Fixi 2018-2019;
- Capaciteitsbeperking Postpropedeutische Fase 2019-2020;
- Kadernota 2018-2021;
- Aanpassing Regeling BSA;
- Uitbreiding Pilot Verplichte Matching;
- Toelating Masteropleidingen;
- Regeling Klokkenluiders;

- Richtlijn Taalbeleid;
- Model-Onderwijs- en Examenregelingen 2018-2019;
- HR Next Level;
- Beleidsvoorstel Open Access;
- Begroting 2018-2021.

De volgende notities zijn door de UR geschreven en besproken met het College:

- Ontwikkelingen in Den Haag;
- Werkplan Promovendizaken;
- Notitie UFB;
- Notitie Hervorming Universitaire Verkiezingen.

Namens de Universiteitsraad van de Universiteit Leiden

Pieter Krol MSc

Voorzitter

Zie bijlage C voor de samenstelling van de Universiteitsraad.

Bestuursstructuur

Raad van Toezicht

Voorzitter: *drs. A.F. van der Touw*

College van Bestuur

Rector magnificus en voorzitter: *prof.mr. C.J.J.M. Stolker*

Vicerector magnificus: *prof.dr.ir.drs. H. Bijl*

Vicevoorzitter: *drs. H.W. te Beest tot 8 mei 2017, drs. M. Ridderbos, vanaf 8 mei 2017*

Universiteitsraad

Voorzitter: *P.C. Krol*

Faculteiten

- | | |
|-----------------------------------|--|
| ■ Archeologie | <i>Decaan: prof.dr. C.L. Hofman</i> |
| ■ Geesteswetenschappen | <i>Decaan: prof.dr. M.R. Rutgers</i> |
| ■ Geneeskunde* | <i>Decaan: prof.dr. P.C.W. Hogendoorn</i> |
| ■ Governance and Global Affairs | <i>Decaan: prof.dr. A.K. Yesilkagit</i> |
| ■ Rechtsgeleerdheid | <i>Decaan: prof.dr. J.P. van der Leun</i> |
| ■ Sociale Wetenschappen | <i>Decaan: prof.dr. J.T. Swaab-Barneveld</i> |
| ■ Wiskunde en Natuurwetenschappen | <i>Decaan: prof.dr. G.R. de Snoo</i> |

De faculteiten bestaan uit 27 instituten en 2 interfacultaire instituten

Expertisecentra/ondersteunende diensten

- Honours Academy
- ICT Shared Service Centre (ISSC)
- Knowledge Exchange Office (Luris) – samen met het LUMC
- Studenten- en Onderwijszaken (SOZ)
- Universitair Facilitair Bedrijf (UFB)
- Universitaire Bibliotheken Leiden (UBL)
- Vastgoed (VG)
- Veiligheid, Gezondheid en Milieu (VGM) – samen met en ondergebracht bij het LUMC

Bestuursbureau

- Algemeen Bestuurlijke en Juridische Zaken (ABJZ)
- Academische Zaken (AZ)
- Bedrijfsvoering (BV)
- Strategische Communicatie en Marketing (SCM)

* De Faculteit Geneeskunde vormt samen met het Academisch Ziekenhuis Leiden het Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC)

Deel I

Bestuursverslag 2017

1. Profiel, missie en strategie

1.1 Visie

Als vooraanstaande Europese onderzoeksuniversiteit speelt de Universiteit Leiden internationaal een leidende rol in het wetenschappelijk onderzoek en onderwijs. Goed wetenschappelijk onderzoek en onderwijs zijn cruciaal voor een veilige, gezonde, duurzame, welvarende en rechtvaardige wereld. De universiteit zet zich in voor het ontwikkelen, verspreiden en toepassen van wetenschappelijke kennis en wil een betrouwbaar baken zijn in het nationale en internationale maatschappelijke en politieke debat.

1.2 Missie en kernwaarden

De missie van de Universiteit Leiden, zoals geformuleerd in het instellingsplan 'Excelleren in vrijheid 2015-2020', luidt:

- De universiteit is een nationaal en internationaal opererende en onderzoeksgedreven universiteit, met een breed palet aan wetenschappelijke disciplines en opleidingen. Zij streeft naar excellentie in al haar onderzoek en onderwijs.
- Zij spant zich in voor impact van haar onderzoek en onderwijs – wetenschappelijk, maar ook cultureel, maatschappelijk en economisch. Zij doet dat in nauwe samenwerking met partners: lokaal, regionaal, nationaal en internationaal.
- Vanuit een welbewust gekozen disciplinaire inrichting richt de universiteit zich op zowel disciplinair als interdisciplinair onderzoek en onderwijs.
- Zij leidt studenten en promovendi op voor academische posities in de wetenschap en daarbuiten. Haar afgestudeerden zijn in staat om wetenschappelijke en maatschappelijke vraagstukken kritisch te beoordelen en om weloverwogen keuzes te maken bij het vinden van antwoorden en oplossingen.
- Zij streeft ernaar dat haar medewerkers en studenten een hechte academische gemeenschap blijven vormen. De Leidse alumni voeden haar met hun ervaring, expertise en betrokkenheid.

Het devies van de universiteit luidt *Praesidium Libertatis*, ofwel *Bolwerk van vrijheid*. Binnen en buiten de instelling draagt de universiteit deze kernwaarden uit:

- De universiteit staat van oudsher voor vrijheid van geest, van denken en spreken, en voor een ongebonden ontwikkeling van onderzoek en onderwijs. Zij is een vrijplaats waar iedere vraag gesteld kan worden en in vrijheid beantwoord.
- Onze medewerkers laten zich daarbij leiden door de hoogste ambities van kwaliteit en wetenschappelijke integriteit. Deze houding brengt de universiteit ook haar studenten bij.
- De universiteit draagt een maatschappelijke verantwoordelijkheid. Zij richt zich daarbij niet alleen op het heden, maar ook op de belangen van toekomstige generaties.
- Het onderwijs van de universiteit wordt geïnspireerd en gevoed door wetenschappelijk onderzoek.
- De academische gemeenschap bepaalt de inhoud en de inrichting van het onderwijs en het onderzoek. Besluitvorming daarover vindt daarom plaats op een zo laag mogelijk niveau:

bij opleidingen, instituten en faculteiten waar dat kan, op universitair niveau als dat een aantoonbare meerwaarde heeft, of als dat nodig is.

- De universiteit staat voor inclusiviteit en diversiteit. Zij staat open voor iedereen die hier wil studeren of werken en het uiterste uit zichzelf wil halen. Zij vormt een open gemeenschap waarin iedereen die wil bijdragen aan haar ambities en aan alles waarvoor zij staat, zich thuis voelt en gelijke kansen krijgt.

1.3 Strategie en positie

De Universiteit Leiden staat midden in een samenleving die sterk in beweging is. De maatschappelijke context kenmerkt zich door toenemende globalisering en internationalisering, een grotere rol voor Europa, razendsnelle technologische ontwikkelingen, toenemende diversiteit onder studenten, sterkere concurrentie op de studentenmarkt en competitie om onderzoeksmiddelen. De universiteit is, ook in verband met deze ontwikkelingen, gevestigd in twee steden: Leiden én Den Haag. In Den Haag sluit de universiteit met onderzoek en onderwijs nauw aan op de thema's van de stad: vrede, veiligheid en recht. En daarnaast wordt met onderwijs en onderzoek aansluiting gezocht bij politiek en openbaar bestuur, stedelijke vraagstukken, en gezondheid en zorg. Al haar zeven faculteiten zijn actief in Den Haag. De universiteit werkt in de Randstad ook nauw samen met de twee andere universiteiten: de Technische Universiteit Delft en de Erasmus Universiteit Rotterdam. Dit samenwerkingsverband tussen Leiden, Delft en de Erasmusuniversiteit wordt LDE genoemd.

De universiteit zet op basis van het instellingsplan 'Excelleren in vrijheid 2015-2020' in op zes strategische thema's. Deze zijn in deze periode leidend voor de koers van de universiteit:

- Ruimte bieden aan onderzoekers in een omgeving voor excellent onderzoek;
- Het activeren van talent in een stimulerende academische werk- en leeromgeving;
- Innovatie in *teaching* en *learning*, en verdere ontwikkeling van de kwaliteitscultuur;
- Versterking van impact en innovatie door nieuwe kennis, in samenwerking met universitaire en maatschappelijke partners;
- Onderzoek en onderwijs inbedden in een internationale omgeving en strategische samenwerkingsverbanden met buitenlandse universiteiten;
- Verdere ontwikkeling van de Campus Den Haag op het gebied van onderwijs, onderzoek en innovatie.

De Universiteit Leiden steeg in 2017 in de rankings van de Academic Ranking of World Universities (ARWU) en de Times Higher Education (THE), maar de daling in de QS- en CWTS Leiden Ranking zette door. In drie van deze vier meest invloedrijke rankings stond Leiden ook in 2017 in de top-100 (ARWU, THE, CWTS Leiden Ranking). De positie in de rankings weerspiegelt met name het onderzoeksprofiel van de universiteit. In haar instellingsplan legt de Universiteit Leiden nadruk op het talentbeleid. Ook de komende jaren wil de universiteit investeren in het aantrekken en behouden van topwetenschappers om zich daarmee duurzaam te verzekeren van een bij de Universiteit Leiden passende positie in de top-100.

Universiteit Leiden in de rankings. Tussen haakjes de positie ten opzichte van de andere Nederlandse universiteiten in de betreffende ranking.

Jaar	ARWU ranking	THE ranking	QS ranking	CWTS Ranking
2013	74 (2)	67 (1)	74 (2)	58 (1)
2014	77 (2)	64 (1)	75 (2)	53 (1)
2015	82 (3)	67 (5)	95 (4)	52 (1)
2016	93 (3)	77 (5)	102 (3)	74 (3)
2017	88 (4)	67 (4)	109 (4)	91 (7)

Bevordering wetenschappelijke excellentie en talentbeleid

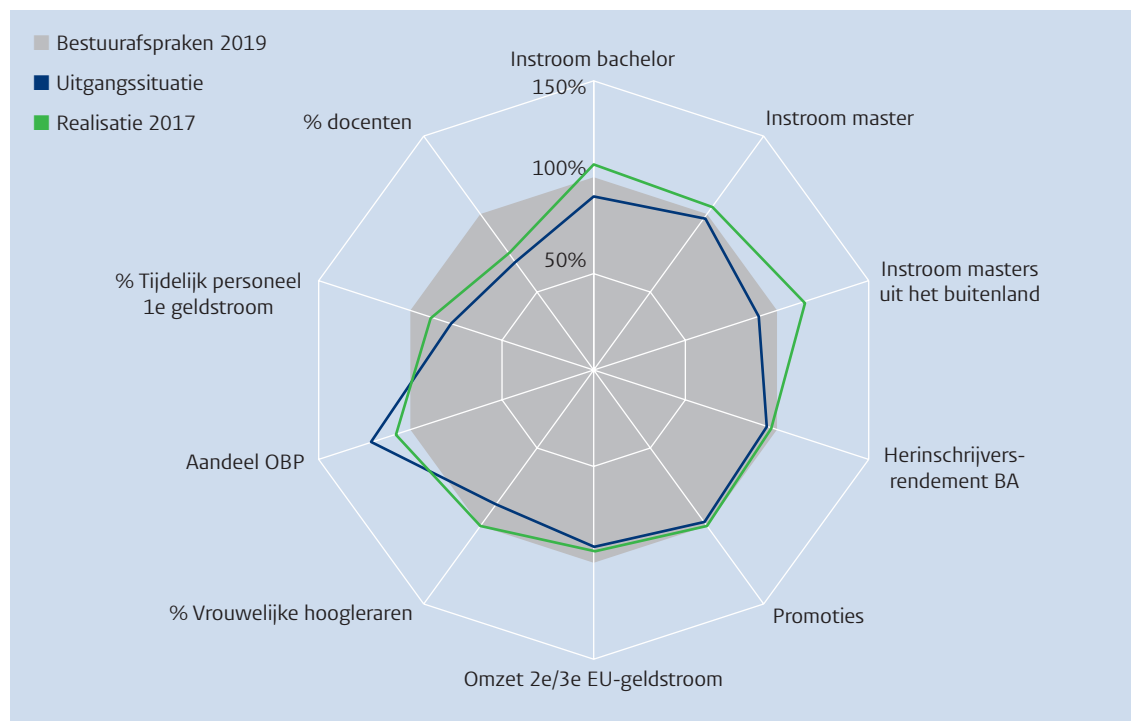
In 2017 heeft het College van Bestuur een werkgroep ingesteld met deelnemers uit alle faculteiten onder voorzitterschap van prof.dr. H.W. van den Doel, om advies uit te brengen over de bevordering van wetenschappelijke excellentie en het talentbeleid. De opdracht aan de werkgroep omvatte onder meer het formuleren van voorstellen voor het optimaliseren van de onderzoeksomgeving en de organisatie, de interne en externe samenwerking, de instrumenten van personeelsbeleid en de koppeling hiervan aan profilering en het publicatiebeleid. Mede op basis van discussies op de strategische conferentie in juni 2017, heeft de werkgroep begin 2018 definitief advies uitgebracht. Dit advies en de opvolging van de aanbevelingen van de werkgroep, worden in 2018 besproken in het Bestuursberaad, in de Raad van Toezicht en met de Universiteitsraad.

1.4 Bestuursafspraken

Het College van Bestuur heeft op basis van het instellingsplan in 2015 bestuursafspraken gemaakt met de faculteiten voor de periode 2016 tot en met 2019. In de navolgende grafiek zijn de resultaten van de nieuwe afspraken te zien; de realisatie in 2017 (het tweede realisatiejaar) is afgezet tegen de uitgangssituatie en de doelstelling voor 2019. Met nog twee realisatiejaren te gaan, liggen de faculteiten goed op koers bij de meeste indicatoren. Bij vier afspraken zijn de doelstellingen voor 2019 al in 2017 bereikt: Instroom bachelor, Instroom master, Instroom master uit het buitenland, Aandeel ondersteunend en beheerspersoneel (obp). Bij vier andere afspraken zijn de faculteiten samen dicht bij de doelstelling 2019: Herinschrijversrendement bachelor, Promoties, Omzet in de tweede en derde EU-geldstroom, en Percentage vrouwelijke hoogleraren. Bij de afspraken Percentage docenten en Percentage tijdelijk personeel in de eerste geldstroom is in 2017 twee, respectievelijk drie procentpunt verbetering gerealiseerd, en lijkt de afspraak voor 2019 haalbaar.

Figuur 1

Bestuursafspraken. Leeswijzer: het grijze vlak geeft de afspraken voor 2019 weer als 100%. Als een indicator op of buiten de 100% ligt, is dat positief (de afspraak is gerealiseerd). Als de indicator binnen de 100% ligt is de afspraak nog niet gehaald.



Bestuursafspraken

Indicator		Afspraak 2019	Realisatie 2017	Uitgangssituatie
Instream bachelor	≥	4.865	5.183	4.400
Instream master	≥	4.500	4.739	4.355
Instream in masters uit buitenland	≥	26%	30,2%	23,7%
Herinschrijversrendement BA	≥	73%	69,6%	68,3%
Promoties*	≥	424	419	409
Omzet 2e/3e EU-geldstroom (K€)	≥	94.686	86.947	85.637
% Vrouwelijke hoogleraren	≥	27%	26,0%	22,5%
Aandeel obp	≤	20%	18,7%	16,5%
% Tijdelijk personeel 1e geldstroom	=	28%	31,7%	35,9%
% Docenten	≤	15%	19,9%	21,7%

* Exclusief de gerealiseerde promoties bij het ICLON en ASCL (in totaal 4 in 2017)

1.5 Maatschappelijke trends en impact

De universiteit levert met haar onderzoek en onderwijs direct en indirect meerwaarde aan een samenleving die sterk in beweging is. Dat biedt kansen en uitdagingen die van invloed zijn op de gekozen strategie. Het is essentieel dat de universiteit hierop met haar onderzoek en

onderwijs inspeelt, en wetenschappers en studenten zoveel mogelijk ruimte blijft geven om het beste uit zichzelf te halen en zich verder te ontwikkelen. Een aantal maatschappelijke trends is te onderscheiden:

- Toenemende mondialisering en internationalisering stellen hoge eisen aan internationale wetenschappelijke samenwerking; in het onderwijs worden als gevolg van deze trend nieuwe eisen gesteld aan ondersteuning en begeleiding.
- Europa speelt een steeds prominentere rol in de financiering van wetenschappelijk onderzoek, samenwerking wordt daarom ook steeds belangrijker.
- De snelle technologische ontwikkelingen hebben een grote impact op de ontwikkeling van wetenschap en onderwijs (*open science, open access, big data, MOOCs*) en vragen vaak om hogere uitgaven voor *state of the art* apparatuur en faciliteiten.
- Een landelijke toename van studenten met een multiculturele achtergrond: er komen steeds meer studenten uit andere landen naar Nederland. Diversiteit creëert kansen, en stelt tegelijkertijd nieuwe eisen aan ondersteuning en begeleiding van studenten, promovendi en medewerkers.
- Sterkere concurrentie: de overheid stelt andere eisen dan vroeger, initieert een Nationale Wetenschapsagenda en gaat ervan uit dat universiteiten zelf meer onderzoeksgelden in competitie binnenhalen. Tegelijkertijd neemt de aanvraagdruk voor onderzoekssubsidies bij NWO en de EU steeds verder toe.

In een veranderende wereld met toenemende concurrentie is een krachtig profiel van groot belang. De universiteit richt zich in de communicatie over de hiervoor beschreven ambities en de resultaten van onderzoek en onderwijs (waardecreeatie) op de volgende doelgroepen:

- huidige en aankomende studenten;
- medewerkers en alumni;
- economische partners en industrie;
- samenwerkingspartners in onderwijs en onderzoek (zoals LERU en LDE);
- EU, nationale en regionale overheden;
- breed publiek waaronder *societal outreach* via de (sociale) media.

2. Onderwijs

2.1 Onderwijsprofiel

De universiteit heeft een breed onderwijsprofiel met opleidingen in de domeinen alfa, gamma, bèta en geneeskunde. In het academisch jaar 2017-2018 bood de universiteit 46 bacheloropleidingen aan, 49 bekostigde en 12 niet-bekostigde masteropleidingen, 9 lerarenopleidingen en 13 research-masteropleidingen. Zes bacheloropleidingen waren Engelstalig: Liberal Arts and Sciences, International Studies, Security Studies, Zuid- en Zuidoost-Aziestudies, Psychology en Archeology. De twee laatste opleidingen bieden zowel een Nederlandstalige als een Engelstalige variant.

De universiteit is selectief in het verder uitbreiden van het opleidingsaanbod en kiest bij voorkeur voor nieuwe studiepaden in bestaande opleidingen. Wel is de afgelopen jaren ingezet op uitbreiding van Engelstalige opleidingen in de bachelorfase. Dit komt niet alleen tegemoet aan de vraag van buitenlandse studenten, maar ook aan die van Nederlandse studenten.

Samen met de Technische Universiteit Delft (TUD) en de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR), het LDE-verband, bieden we de volgende opleidingen als joint program aan: de bacheloropleidingen Life Science and Technology, Molecular Science and Technology en Klinische Technologie, en de masteropleidingen Industrial Ecology en Technical Medicine.

De Universiteit Leiden wil beter voorzien in de groeiende maatschappelijke behoefte aan een leven lang leren (*life long learning*). Een belangrijke doelstelling is het aanbieden van onderwijs dat tegemoet komt aan scholing van professionals. Dat doet de universiteit onder meer in de vorm van privaat gefinancierd onderwijs voor deze doelgroep, zoals cursussen en opleidingen van Juridisch PAO en Boerhaave Nascholing (LUMC). Verder biedt de universiteit MOOCs en SPOCs aan die toegankelijk zijn voor professionals. Daarnaast verzorgt de universiteit Hoger Onderwijs voor Ouderen (HOVO) en een Studium Generale.

2.2 Ontwikkeling van het onderwijsaanbod

Ook in 2017 is gewerkt aan de ontwikkeling van het opleidingsportfolio. Een belangrijk deel van het nieuwe aanbod werd en wordt in Den Haag gerealiseerd.

In Leiden

- Breed, Engelstalige bachelorprogramma *International Bachelor of Bioscience*, in voorbereiding bij de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen met medewerking van diverse opleidingen van de faculteit. Beoogde start: studiejaar 2019-2020.
- Master *European Politics and Society*, in voorbereiding bij de Faculteit Geesteswetenschappen in samenwerking met universiteiten in Praag (Tsjechië), Krakow (Polen) en Parijs (Frankrijk). Beoogde start: studiejaar 2019-2020.

- Advanced Masters bij de Faculteit Rechtsgeleerdheid: *Advanced Studies in Law and Finance*, per 1 september 2017; *International Dispute Settlement and Arbitration* en *Global and European Labour Laws*. Voor deze niet-bekostigde opleidingen is de beoogde start 1 september 2018.
- Een educatieve module bij het ICLON, waarmee studenten met een bachelordiploma een beperkte, tweedegraads onderwijsbevoegdheid kunnen behalen.

In Den Haag

- Engelstalige bacheloropleiding *Security Studies*, aangeboden door de Faculteit Governance and Global Affairs, per 1 september 2017.
- Engelstalige bacheloropleiding *Urban Studies*, met de Faculteit Geesteswetenschappen als penvoerder. Ook de faculteiten Sociale Wetenschappen, Wiskunde en Natuurwetenschappen, Rechtsgeleerdheid en Governance and Global Affairs participeren in deze opleiding. De startdatum is 1 september 2018.
- Engelstalige afstudeerrichting *International Relations and Organisations* van de bacheloropleiding Politicologie, aangeboden in Den Haag door de Faculteit Sociale Wetenschappen, per 1 september 2017.
- Engelstalige masteropleiding *ICT in Business and the Public Sector*. Dit is de voormalige opleiding ICT&Business van de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen die met instemming van de NVAO onder deze nieuwe naam van Leiden naar Den Haag wordt verplaatst, en die per 1 september 2018 wordt aangeboden.
- Engelstalige masteropleiding *Governance of Sustainability*, in voorbereiding bij de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen, in samenwerking met de Faculteit Governance and Global Affairs, aangeboden in Den Haag. Dit is een Engelstalige inter- en multidisciplinaire opleiding met de focus op het belangrijke en actuele maatschappelijke thema Duurzaamheid. Beoogde start: 2019-2020.
- Engelstalige researchmaster *Population Health Management*, in voorbereiding bij het LUMC. Beoogde start: 2019-2020.
- Engelstalige masteropleiding *Public Affairs* (niet bekostigd), in voorbereiding bij de Faculteit Governance and Global Affairs. Beoogde start: 2019-2020.

Verder heeft het College van Bestuur bij de gemeente Den Haag in 2017 een subsidie-aanvraag ingediend en toegekend gekregen voor een breed palet aan nieuwe onderwijs- en onderzoeksprojecten. Het gaat om dertien projecten waarbij zes faculteiten zijn betrokken.

Samenwerking Leiden-Delft-Erasmus (LDE)

De Universiteit Leiden, de TU Delft en de Erasmus Universiteit Rotterdam werken samen in een strategische alliantie op het gebied van onderwijs, onderzoek en valorisatie. Deze alliantie heeft als doel meerwaarde te realiseren voor zowel de instellingen als de regio waarin zij functioneren (zie: leiden-delft-erasmus.nl).

Enkele belangrijke ontwikkelingen op het gebied van onderwijs zijn:

- De gezamenlijke masteropleiding *Technical Medicine* (TUD, Erasmus MC, LUMC) is in september 2017 van start gegaan met 22 studenten.

- De eerste diploma's van het gezamenlijke masterprogramma *Nanobiologie* (TUD-EUR), de gezamenlijke bacheloropleiding *Klinische Technologie* (TUD, Erasmus MC, LUMC) en de LDE-masterspecialisatie *Governance of Migration and Diversity* zijn in september 2017 uitgereikt.
- Op 9 februari 2017 ontvingen de eerste studenten hun Master of Science-diploma van de *executive master Cyber Security* (LEI-TUD-Haagse Hogeschool).
- Daarnaast worden in LDE-verband drie speciaal ontwikkelde minoren aangeboden: *Security, Safety and Justice*; *Responsible Innovation* en *Geo-resources: the licence to operate*.
- Ook wordt er samengewerkt in honoursonderwijs en worden er gezamenlijk online academische cursussen (MOOCs) ontwikkeld.
- Tenslotte wordt in het LDE Centre for Education and Learning (CEL) samengewerkt op het terrein van onderwijsinnovatie en wordt onderzoek gedaan naar de optimale condities voor universitair leren en doceren.

Samenwerking basis- en voortgezet onderwijs

De Universiteit Leiden draagt ook bij aan het basis- en voortgezet onderwijs. De universiteit is actief in de Wetenschapsknooppunten Leiden en Zuid-Holland (in samenwerking met de TUD en de EUR, zie: wetenschapsknooppuntzh.nl). Via deze knooppunten maken basisschoolkinderen en jongeren uit de onderbouw van het voortgezet onderwijs kennis met wetenschap. In 2017 heeft de universiteit voor deze samenwerking structureel 100.000 euro in de universitaire begroting opgenomen.

Daarnaast is de universiteit penvoerder van het Regionaal Steunpunt Leiden, dat zich richt op de professionalisering van docenten in het voortgezet onderwijs. Ze krijgen de gelegenheid kennis te nemen van nieuwe wetenschappelijke ontwikkelingen op het gebied van hun schoolvak en te werken aan de verbetering van de vakdidactiek. In 2017 is het uitvoeringsplan voor dit steunpunt door het ministerie van OCW goedgekeurd, zodat het plan vanaf 1 januari 2018 in aanmerking komt voor lumpsum financiering van dit ministerie. Daarbij werkt het Regionaal Steunpunt Leiden samen met een groot aantal partners in de regio en maakt het deel uit van de strategische overeenkomst die gesloten is met de gemeente Leiden, het LUMC en de Hogeschool Leiden. Het Regionaal Steunpunt Leiden werkt ook nauw samen met het Bèta-steunpunt Zuid-Holland, waarvan de TUD penvoerder is. Hbo-partners hierin zijn de Haagse Hogeschool, Inholland (locatie Delft) en de Hogeschool Rotterdam.

2.3 Onderwijsambities en -prestaties

Het instellingsplan 2015-2020 is in 2016 verder uitgewerkt in een Strategisch Uitvoeringsprogramma, dat aansluit bij het strategisch plan van OCW. Daarmee geeft de universiteit verder inhoud aan een inzichtelijke en universiteitsbreed gedragen vernieuwingsagenda. Op het terrein van onderwijs is in 2017 gewerkt aan de volgende prioriteiten:

- verbeteren van de *match* tussen student en opleiding;
- continueren van het studiesuccesbeleid met aandacht voor BSA en studiebegeleiding;
- consolideren van de excellentieprogramma's op het gebied van onderwijsvernieuwing;

- harmonisatie van de onderwijslogistiek;
- bevorderen van internationalisering.

Verbeteren van de match tussen student en opleiding

Studiekeuzecheck

In 2017 werd voor de vierde keer universiteitsbreed (met uitzondering van opleidingen met een decentrale selectie) aan aspirant-studenten de studiekeuzecheck aangeboden. Het doel hiervan is een zo goed mogelijke match tussen student en opleiding tot stand te brengen.

Nadat de aspirant-studenten zich voor een studie hebben aangemeld, ontvangen ze een lijst met vragen over hun achtergrond, motivatie en studievaardigheden. De aankomende studenten vullen een vragenlijst in, waarna ze een advies krijgen waaraan ze hun studiekeuze kunnen toetsen, zodat ze die eventueel kunnen heroverwegen. Ook vindt een terugkoppeling plaats naar de opleidingen met informatie over studiekeuzers die mogelijk niet geschikt zijn voor de opleiding. Deze scholieren kunnen dan voor een intakegesprek of een andersoortige studiekeuze-activiteit worden uitgenodigd.

In 2017 is aan 10.865 studiekeuzers een vragenlijst verstuurd; 8.034 daarvan kwamen volledig ingevuld retour. Het responspercentage was nagenoeg gelijk aan dat in 2015. Van de studenten die deelnamen zegt 48 procent (was 45 procent in 2015 en 38 procent in 2014) dat de studiekeuzecheck:

- een beter beeld heeft gegeven van wat de opleiding vraagt;
- eventuele twijfels heeft weggenomen;
- een betere inschatting van de eigen geschiktheid voor de studie mogelijk heeft gemaakt.

Verplichte matching

In 2017 is de studiekeuzecheck bij drie opleidingen gecombineerd met de pilot 'Verplichte matching.' Het ging om Psychologie, Bio-Farmaceutische Wetenschappen en Security Studies. Alleen studenten die aan de matching deelnamen, konden zich voor de opleiding inschrijven. De matching vond voorafgaand aan de studiekeuzecheck plaats en bestond uit een online module, in de vorm van een Small Private Online Course (SPOC) met een online toets. Na het volgen van de module ontving de aspirant-student binnen enkele weken per e-mail een terugkoppeling met een (niet-bindend) advies, eventueel aangevuld met een uitnodiging voor een gesprek. De eerste resultaten van de drie pilots zijn geëvalueerd. Studenten die de online module afronden gaven aan een beter beeld van de opleiding te hebben. Daarnaast lijkt er een positief effect te zijn op de eerste studieresultaten, maar een grotere evaluatie is nodig om dit beeld te kunnen bevestigen. In het studiejaar 2018-2019 starten nog drie opleidingen met verplichte matching: Natuurkunde, Sterrenkunde en de bachelorspecialisatie International Relations and Organisations van de opleiding Politicologie.

Aansluiting vwo-wo

De studiekeuzecheck is het sluitstuk van een meerjarig traject waarin de aspirant-student zich aan de hand van aansluitingsactiviteiten oriënteert op een studie aan de universiteit. Beoogd wordt dat de aspirant-student een bewuste en goed gefundeerde studiekeuze maakt. Om de

studiekeuzecheck en het pakket aan aansluitingsactiviteiten zo goed mogelijk op elkaar te laten aansluiten, is het hele pakket in 2016 door een extern bureau geëvalueerd. In de eerste helft van 2017 is een plan van aanpak opgesteld, dat bestaat uit zeven ‘werkpakketten’ die tot en met 2019 verder verbeterd worden. De werkpakketten hebben betrekking op het verbeteren van bestaande activiteiten en het aanbieden van nieuwe aansluitingsactiviteiten, zoals online gastlessen en proefstudeermodules, de inrichting van een profielwerkstukloket en de ontwikkeling van een studievoorbereidingsprogramma.

Decentrale selectie

De universiteit heeft in 2017 slechts beperkt gebruik gemaakt van het instrument instroombeperking in combinatie met decentrale selectie. Dat was alleen het geval bij zes opleidingen: Geneeskunde, Biomedische wetenschappen, Psychologie, Rechtsgeleerdheid, Fiscaal recht en Criminologie.

De centrale loting voor numerus-fixusopleidingen is met ingang van het studiejaar 2017-2018 afgeschaft. In plaats daarvan gaan de onderwijsinstellingen studenten die een numerusfixusopleiding willen volgen, selecteren. Met dit doel hebben vier opleidingen nieuwe selectie- en plaatsingsprocedures opgesteld: Geneeskunde, Biomedische wetenschappen, Criminologie en Fiscaal recht.

Continueren van het studiesuccesbeleid

In 2017 heeft de universiteit het enkele jaren geleden ingezette, succesvolle beleid voor het bevorderen van studiesucces voortgezet. Het is erop gericht studenten aan te moedigen het maximale uit hun studie te halen en hun opleiding binnen de nominale tijd af te ronden. Met alle faculteiten zijn bestuursafspraken gemaakt over de te behalen resultaten. Extra aandacht ging uit naar de effecten van de in 2013 aangescherpte BSA-maatregel en naar activiteiten op het terrein van studiebegeleiding.

Het College van Bestuur heeft op basis van het instellingsplan in 2015 nieuwe bestuursafspraken gemaakt met de faculteiten, en een aantal te monitoren indicatoren vastgesteld waarin ook studiesucces een rol speelt. Uit de recentste cijfers (zie tabel Kerncijfers onderwijs) blijkt dat de indicatoren voor studiesucces redelijk stabiel zijn. De uitval is iets afgenomen, en de omzwaai gelijk gebleven. Het bachelorrendement is met 1 procent afgenomen, terwijl het rendement van de eenjarige master met 1 procent is toegenomen. Het rendement van de tweejarige master is met 4 procent afgenomen.

Kerncijfers onderwijs 2013-2017

Studenten	2013	2014	2015	2016	2017
Instroom propedeuse bachelor	5.222	4.864	4.986	5.186	5.688
Deelnemers excellentie	8%	11%	14%	13%	11%
Contacturen B-1 (% opleidingen met 12 of meer uren)	100%	100%	100%	100%	100%
Instroom master	4.576	4.945	4.702	5.083	5.185
Waarvan met buitenlandse nationaliteit	23%	21%	28%	26%	29%
Totaal aantal ingeschrevenen (vt+dt+extraneï)	23.253	24.449	25.812	26.840	28.106
Tevredenheid bachelorstudenten (NSE)	4,0	4,0	4,1	4,1	4,1
Tevredenheid masterstudenten (NSE)	3,9	3,8	3,9	4,0	4,0
Diploma's en studiesucces	2013	2014	2015	2016	2017
Bachelordiploma's	2.966	2.992	3.449	3.687	3.737
(Post)Masterdiploma's	2.771	3.043	3.443	3.661	3.989
Niet-negatief BSA-advies in 1e bachelor jaar	84%	85%	87%	84%	83%
Uitval na 1 jaar (bachelor)	16%	17%	14%	16%	15%
Omzwaai na 1 jaar (bachelor)	6%	7%	6%	7%	7%
Herinschrijversrendement in 4 jaar (bachelor)	68%	68%	69%	71%	70%
Rendement 1-jarige master in 2 jaar	71%	65%	67%	64%	66%
Rendement 2-jarige master in 3 jaar	71%	73%	71%	68%	65%

Bestuursafspraken

De universiteit zet zich in voor de verdere ontwikkeling van het onderwijs. De afspraken op dat punt zijn in 2017 geconsolideerd voor de periode 2017-2020. Het deel van de prestatieafspraken met OCW dat in 2015 positief is geëvalueerd, is daarin meegenomen, vertaald naar facultair niveau.

Bestuursafspraken Onderwijs 2016-2019

Indicator	Afspraak 2019	Realisatie 2017	Uitgangssituatie
Instroom bachelor	≥ 4.865	5.183	4.400
Instroom master	≥ 4.500	4.739	4.355
Instroom in masters uit buitenland	≥ 26%	30,2%	23,7%
Herinschrijversrendement BA	≥ 73%	69,6%	68,3%

Aanscherping Bindend Studieadvies

In 2013-2014 is de BSA-eis verhoogd van 40 naar 45 studiepunten. In datzelfde jaar werd de BSA-eis in het tweede jaar ingevoerd. Ondanks de goede resultaten heeft de universiteit het BSA-experiment gedeeltelijk moeten stopzetten, mede als gevolg van een uitspraak van het College van Beroep van het Hoger Onderwijs (CBHO) op 23 mei 2016. Vanaf cursusjaar 2015 zijn de BSA-eisen voor het tweede jaar (BSA-2) daarom komen te vervallen, zowel voor wat betreft het minimum aantal binnen twee jaar te behalen studiepunten (90) als met betrekking tot de eis dat de propedeuse binnen twee jaar moet worden behaald. Het BSA voor het eerste studiejaar (BSA-1) blijft wél bestaan, inclusief de nieuwe eis van 45 punten. In het studiejaar 2017-2018 is

een uitgesteld BSA-advies mogelijk voor studenten die later instromen of vanwege persoonlijke omstandigheden. De examencommissie neemt in dergelijke gevallen hierover een beslissing.

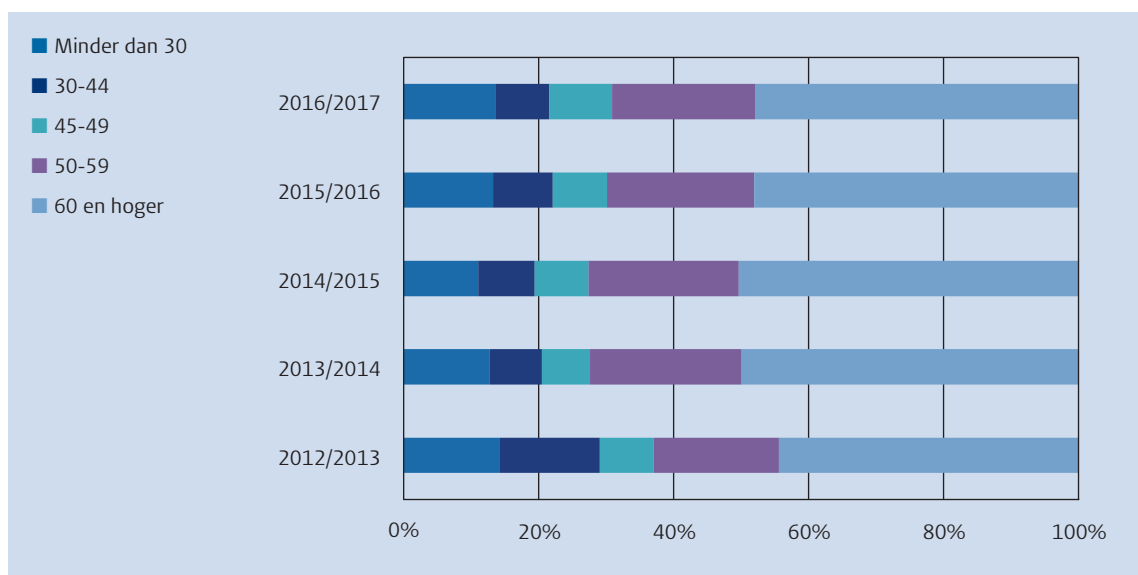
De BSA-resultaten onder het nieuwe regime vanaf 2015-2016 (BSA eerste jaar 45 studiepunten, geen propedeuse-eis) zijn vermeld in onderstaande tabel. De resultaten na het eerste studiejaar laten zien dat het percentage studenten met een niet-negatief BSA-advies na één jaar studie (83 procent) iets is verslechterd ten opzichte van het jaar daarvoor (84 procent), en enkele procenten lager is dan in 2014-2015, toen de BSA-eis voor het tweede jaar gold. Ook is het aantal studenten dat in één jaar 60 studiepunten – de propedeusenorm – haalt (48 procent) gelijk gebleven ten opzichte van vorig jaar. Het ligt echter lager dan in 2014-2015, toen de BSA-eis in het tweede jaar van toepassing was (50 procent).

BSA-adviezen aan het einde van het eerste studiejaar

Categorie	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Omvang cohort	4439	4996	4874	4814	5088
Positief	80%	79%	80%	77%	78%
Persoonlijke omstandigheden	3%	4%	5%	5%	4%
Hardheidsclausule	1%	1%	2%	1%	1%
Totaal niet-negatief	84%	85%	87%	84%	83%
Aanvullend eis	0%	0%	0%	0%	0%
Negatief	16%	15%	13%	16%	17%
Totaal bindend negatief	16%	16%	13%	16%	17%
% 60 studiepunten of meer behaald	44%	50%	50%	48%	48%

Figuur 2

Behaalde studiepunten in het eerste jaar bachelor (BSA-cohorten, exclusief vroege uitvallers)



Studiebegeleiding

Om studenten met studieproblemen extra te ondersteunen, bieden alle faculteiten een laag-drempelige vorm van maatwerkondersteuning door studieadviseurs aan. Het professionaliseringstraject voor studieadviseurs dat in 2016 werd afgesloten, laat positieve effecten zien in 2017. De komende jaren wordt de maatwerkondersteuning voor specifieke groepen studenten verder uitgebouwd, met meer aandacht voor preventie, *peer-to-peer coaching* en *buddy*- en mentorsystemen.

In mei 2017 heeft het College van Bestuur groen licht gegeven voor de start van het 'Residence Life Programme'. Dit is een driejarig project waarbij in alle International Student Housingpanden in Leiden Resident Assistants worden aangesteld om de community-building onder internationale studenten te bevorderen.

De Faculteit Geesteswetenschappen heeft in 2017 als pilot het 'Adviespunt Zorgwekkend Gedrag' opgezet (AZG). Het Adviespunt dient als universiteitsbreed coördinatiepunt en kan waar nodig interveniëren en advies geven aan studenten (of medewerkers) die problematisch gedrag melden of vertonen. Zorgwekkend gedrag is gedrag dat gevaar kan opleveren voor de desbetreffende persoon zelf of voor zijn of haar omgeving. Het is van groot belang dergelijk gedrag tijdig te signaleren om preventieve maatregelen te kunnen nemen. Ook kan worden gewezen op mogelijkheden voor professionele hulp. Het AZG is opgezet als een pilot maar kan zich tot een universiteitsbreed expertisecentrum op dit gebied ontwikkelen.

Het Fenestra Disability Centre werkte verder aan de ondersteuning van studenten met een functiebeperking. Een conferentie 'Studeren met een functiebeperking' heeft het onderwerp breed op de agenda gezet, en kreeg een vervolg in de voorbereiding van een intentieverklaring, te ondertekenen in 2018, voor de implementatie van het VN-verdrag inzake de rechten van personen met een handicap. Het Fenestra Disability Centre werkte hierin samen met Expertisecentrum Handicap+Studie (landelijk expertisecentrum voor het hoger onderwijs), NHL Stenden Hogeschool en de Vrije Universiteit Amsterdam.

Het Meeting Point voor vluchtelingstudenten is in 2017 verder ontwikkeld. Na het pilotjaar 2016 is het voorbereidend jaar voor vluchtelingstudenten (het 'Voorbereidend Jaar Leiden') in 2017 van start gegaan. Het is een samenwerkingsverband tussen de Hogeschool Leiden, de gemeente Leiden, het UAF (Stichting voor Vluchteling-studenten) en de Universiteit Leiden.

Het project *Arbeidsmarktvoorbereiding* is in 2017 opgenomen in het 'Plan van aanpak Onderwijsvisie 2020' en wordt tot 2020 voortgezet, zie voor de resultaten pagina 34 e.v.

Consolideren van de excellentieprogramma's

De Leidse universiteit biedt gemotiveerde en getalenteerde studenten die meer willen en kunnen de volgende honoursprogramma's:

Doelgroep	Programma	Omvang	
Scholieren uit 5- en 6-vwo	Pre-University College	15 EC	extracurriculair
	Pre-University Classes	1 EC	extracurriculair
Bachelorstudenten	Leiden University College (LUC)	180 EC	curriculair
	Honours College (HC)	30 EC	extracurriculair
	Honours Classes	5 EC	extracurriculair
Masterstudenten	Leiden Leadership Programme (LLP)	20 EC	extracurriculair
	International Leadership Programme (ILLP)	5 EC	extracurriculair

Het (extracurriculaire) honoursonderwijs is ondergebracht in de Honours Academy en opgenomen in de structurele reguliere onderwijsbekostiging. De Honours Academy is opgericht als samenwerkingsverband tussen de faculteiten; zij werken hierin nauw samen. Docenten uit alle instituten verzorgen onderwijs in één of meerdere programma's. Het Leiden University College The Hague is een selectieve, internationale, driejarige bacheloropleiding, gevestigd in Den Haag. Zowel in de programma's van de Honours Academy als in de bacheloropleiding van het College krijgen de deelnemers de ruimte om hun persoonlijke leerdoelen na te streven. De programma's bieden ruimte aan de diversiteit in talent en motivatie van de studenten. Dit kenmerk van het honoursonderwijs sluit aan op de in 2017 vastgestelde universitaire onderwijsvisie 'Learning@ Leiden'.

In 2017 heeft de Honours Academy ingezet op drie beleidsprioriteiten:

- innovatie in teaching & learning;
- spin-off van best practices naar het reguliere onderwijs;
- inclusief onderwijs.

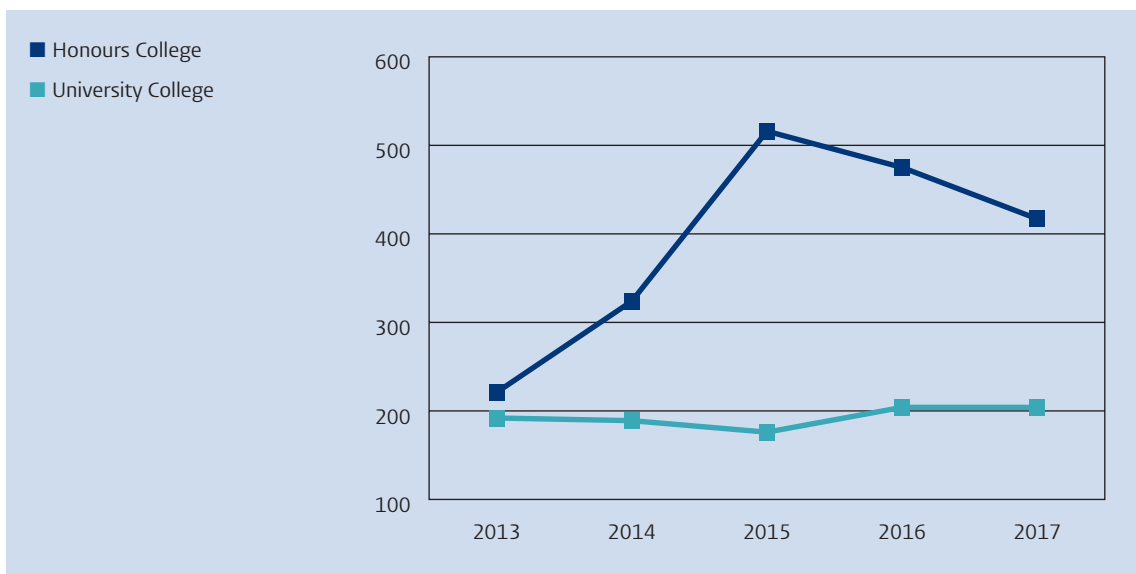
Het karakter van het honoursonderwijs sluit nauw aan bij de ambities van de universitaire onderwijsvisie: het wordt aangeboden in kleine groepen, is onderzoeksintensief en heeft een sterke oriëntatie op de samenleving. De Honours Academy hecht veel waarde aan de samenwerking met scholen, maatschappelijke organisaties en bedrijven. Het honoursonderwijs funktioneert als proeftuin voor het toepassen van technologische en didactische innovaties en vormt een ideale *setting* om de universitaire onderwijsvisie gestalte te geven. De best practices voor onderwijs die hier tot stand komen, vormen een waardevolle bijdrage voor de verdere implementatie van de onderwijsvisie.

De bestaande instroom in de verschillende programma's werd in 2017 grotendeels gecontinueerd. De instroom in het Pre-University College bedroeg 95 studenten, en zo'n 300 scholieren volgden een Pre-University Class. Het Leiden University College verwelkomde 204 eerstejaarsstudenten. In het Honours College werden in 2017 417 studenten definitief toegelaten; het totaal aantal bachelorstudenten (jaar 1 t/m 3) dat actief is in het Honours College ligt rond de 1250. Ten opzichte van vorig jaar is het percentage bachelorstudenten dat deelneemt aan excellentie-onderwijs wel gedaald, van 13,1 procent naar 10,9 procent. Daarmee is de beschikbare capaciteit beter in balans met de universitaire doelstelling volgens welke ten minste 10 procent van de bachelorstudenten excellentie-onderwijs volgt. Het Leiden Leadership Programme telde 90 deelnemers, het International Leiden Leadership Programme 25.

Deelnemers excellentietrajecten in bachelorfase 2013-2017

	2013	2014	2015	2016	2017
University College	192	189	176	204	204
Honours College	221	324	516	475	417
Totaal excellentietrajecten	413	512	692	679	621
Instroom propedeuse*	5.222	4.864	4.986	5.186	5.688
% Deelnemers excellentie in instroom	7,9%	10,5%	13,9%	13,1%	10,9%

* 2015 is inclusief de bachelorinstroom van International Studies die geen propedeuse had in 2015.



Onderwijsvernieuwing

De universiteit zet het studiesuccesbeleid de komende jaren voort, en gaat daarnaast meer aandacht geven aan de vernieuwing van het onderwijs. De onderwijsambities die geformuleerd zijn in het instellingsplan 2015-2020 krijgen een concrete invulling in het programma Onderwijsvernieuwing. Hierin legt de universiteit vast hoe zij de gemaakte keuzes de komende jaren wil gaan uitvoeren.

Ontwikkelen van een nieuwe onderwijsvisie

In 2017 heeft de universiteit een hernieuwde onderwijsvisie vastgesteld. In deze visie, die tot stand gekomen is in samenspraak met docenten, studenten en bestuurders, zijn acht ambities geformuleerd die de komende jaren richting geven aan de onderwijsvernieuwingsagenda.

De ambities zijn:

- versterking en beter zichtbaar maken van de verwevenheid van onderwijs en onderzoek;
- bevordering van kleinschalige *learning communities* waarin studenten actief participeren;
- meer differentiatie in leerroutes, zodat de student de flexibiliteit krijgt om de studieloopbaan aan te passen aan de doelen die hij/zij stelt;
- meer aandacht voor de zogenoemde *transferable skills* in het curriculum;
- versterking van de oriëntatie op de arbeidsmarkt;

- versterking van de oriëntatie op de samenleving;
- versterking van de technologische oriëntatie in het onderwijs en het onderwijsaanbod;
- versterking van de internationale oriëntatie en de oriëntatie op diversiteit.

De universiteit wil de ambities van de vernieuwingsagenda realiseren met een gerichte, systematische aanpak. De resultaten daarvan moeten op termijn herkenbaar zijn in de curricula van de opleidingen en uiteindelijk resulteren in een grotere tevredenheid van studenten en medewerkers, en in meer kwaliteit en impact van afgestudeerden.

Om de vernieuwde onderwijsvisie te implementeren, is in 2017 een programma-organisatie ingericht. Elke faculteit heeft hiervoor een coördinator aangewezen. Er is een aantal *communities of practice* opgezet om opgedane kennis te delen. Alle faculteiten is gevraagd om begin 2018 aan te geven voor welke ambities de faculteit kiest, en hoe deze worden gerealiseerd in de plannen van de opleidingen.

In 2017 is naast deze vernieuwingen een aantal lopende ontwikkelingen gecontinueerd en verbonden met de implementatie van de onderwijsvisie:

- versterking masterfase;
- versterking arbeidsmarktoriëntatie;
- uitstroom alumni;
- ICT & Onderwijs;
- Teachers' Academy;
- Collegiale Raad voor Onderzoek Hoger Onderwijs (CROHO).

Versterking masterfase

In 2016 is gestart met de versterking van de masterfase. Mede op basis van de universitaire onderwijsvisie wil de universiteit de masteropleidingen nog aantrekkelijker, innovatiever en internationaler maken.

Aan de hand van vijf thema's (profiel en positionering; programma; instroom, selectie en *matching*; arbeidsmarktvoorbereiding, en *community* en communicatie) hebben alle opleidingen een plan gemaakt om hun master sterker te profileren en verder te verbeteren. De plannen van de faculteiten sluiten aan op de ambities uit de onderwijsvisie en ook op de verbeterpunten uit de studentenenquêtes. De uitvoering van de plannen is gestart in het academisch jaar 2017-2018. De voortgang wordt gemonitord in de reguliere kwaliteitszorgcyclus via de opleidingsjaarverslagen.

Versterken arbeidsmarktoriëntatie

Het programma Arbeidsmarktvoorbereiding, dat in 2015 van start ging, heeft tot doel studenten beter voor te bereiden op de arbeidsmarkt. Ze krijgen gerichte begeleiding en kunnen gebruikmaken van een groter aanbod van intra- en extracurriculaire activiteiten dan voorheen. Dit sluit aan bij de wens van studenten om tijdens de studie beter op de arbeidsmarkt te worden voorbereid (zie NSE-resultaten en Nationale Alumni Enquête). Ook werkgevers vinden dit van groot belang.

In 2016 vond een universiteitsbrede inventarisatie plaats van activiteiten ter oriëntatie op de arbeidsmarkt die binnen en buiten het curriculum worden aangeboden. Op basis van deze inventarisatie hebben in 2017 negentien bachelor- en masteropleidingen een programma ontwikkeld waarin studenten zowel in als naast het curriculum werken aan de aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt. De programma's focussen op de ontwikkeling van een persoonlijk (loopbaan) profiel, alumni-onderzoek, de ontwikkeling van academische en professionele vaardigheden en *transferable skills*, en het versterken van onderzoeks- en praktijkervaring. Verder zijn in 2017 diverse instrumenten ontwikkeld ter ondersteuning van de programma's waarin studenten netwerken en gebruik kunnen maken van een online *career portal* en van een online trainingsprogramma voor het leren van vaardigheden. Met werkgevers is gewerkt aan een regionaal, nationaal en internationaal netwerk om stage- en baankansen te vergroten. Verder zijn in 2017 de facultaire *career services* versterkt. Deze bieden zowel studenten als opleidingen maatwerkondersteuning bij de aansluiting op de arbeidsmarkt.

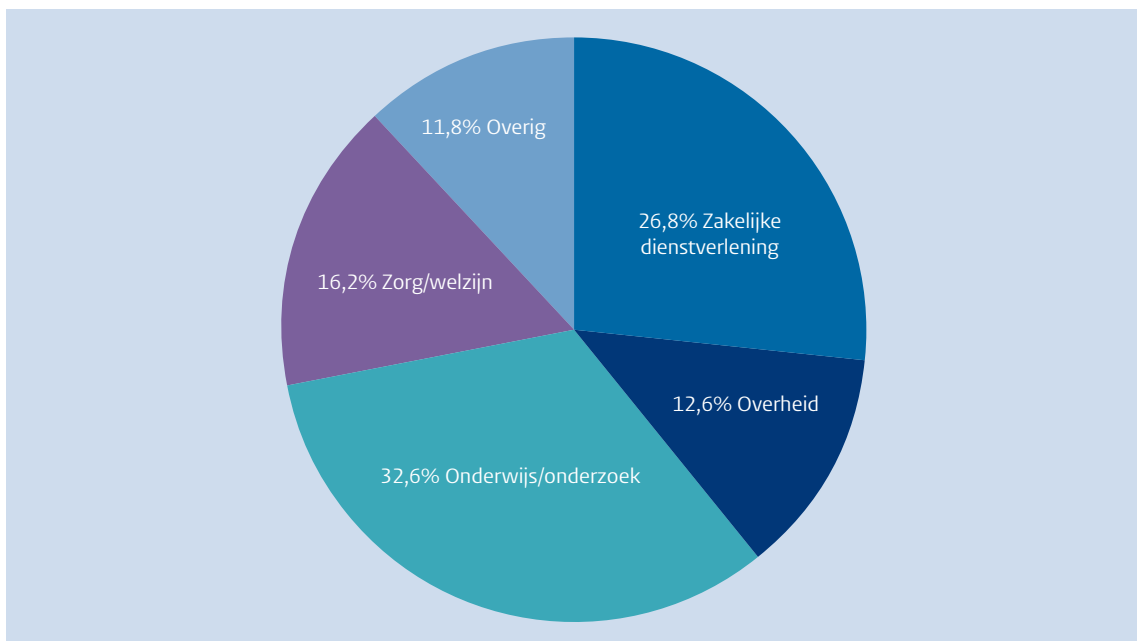
In 2017 is het project Arbeidsmarktvoorbereiding opgenomen in het Plan van aanpak Onderwijsvisie 2020. Het project loopt tot 2020, waarbij verder onderzoek naar loopbaanontwikkeling en vaardigheden centraal staat. Het streven is dat uiteindelijk alle opleidingen en ondersteunende diensten gebruik kunnen maken van onderzoek en best practices en dat kennisdeling op dit terrein gestimuleerd wordt.

Uitstroom alumni

De Nationale Alumni Enquête geeft inzicht in de aansluiting van de masteropleiding op de arbeidsmarkt. De VSNU peilt tot anderhalf jaar na het afstuderen de gegevens van alle alumni van Nederlandse universiteiten en publiceert daarover op hoofdlijnen. De universiteiten zelf

Figuur 3

Branches starters Universiteit Leiden van master- en doctoraalstudenten afgestudeerd in de periode 1-10-2014 t/m 30-9-2016 (bron: Nationale Alumni Enquête 2017)



zijn verantwoordelijk voor de presentatie van gegevens over de eigen afgestudeerden. De laatste Nationale Alumni Enquête werd eind 2017 gehouden en was gericht op master- en doctoraalstudenten die in de periode 2014-2016 zijn afgestudeerd. Van de Leidse alumni heeft 14 procent de enquête volledig ingevuld. De uitkomsten laten zien dat de startersbanen voor Leidse afgestudeerden vooral liggen bij onderwijs/onderzoek (33 procent) en zakelijke dienstverlening (27 procent).

ICT & Onderwijs

Het ICT & Onderwijs Innovatieprogramma (ICTO) is ontwikkeld om universitaire vernieuwing te implementeren. Met behulp van het ICTO wordt onderzocht hoe technologie op een innovatieve manier kan worden ingezet voor de verbetering van het onderwijs. Faculteiten gaan verder met het online toegankelijk maken van hun onderwijs, en spitsen dit verder toe op de behoeften van (aankomende) studenten. Het Centre for Innovation van de universiteit blijft experimenteren met nieuwe modellen voor *online learning*.

De belangrijkste resultaten in 2017 waren:

- De universiteit lanceerde vier nieuwe MOOCs (Massive Open Online Courses). Het afgelopen jaar meldden zich 158.000 deelnemers uit alle werelddelen aan voor een van de 22 Leidse MOOCs.
- De universiteit lanceerde twaalf nieuwe SPOCs (Small Private Online Courses) met in totaal 15.000 aanmeldingen. Deze digitale cursussen zijn ontwikkeld voor een selecte groep professionals, aspirant-studenten en Leidse studenten.
- In de publicatie 'Blended Learning – Het versterken van het onderwijs op de Universiteit Leiden' delen docenten, opleidingsdirecteuren en experts van de universiteit ervaringen uit de praktijk. Universiteitsbreed zijn ervaringen gedeeld op een aantal werkconferenties, waarna vervolgpunten zijn ontwikkeld voor *flipping the classroom*, *active learning spaces* en *learning analytics*.
- De universiteit heeft zich aangesloten bij twee internationale allianties voor *virtual exchange*. Analoog aan Erasmus exchange kunnen studenten nu online een vak volgen bij een van de partneruniversiteiten en vice versa. De website waarmee studenten zich kunnen aanmelden is eind 2017 gelanceerd: <https://www.universiteitleiden.nl/onderwijs/overig-onderwijs/online-onderwijs/virtual-exchange>.
- Er waren verschillende opvallende pilots voor toepassing van nieuwe technologieën. De opleiding Geneeskunde ontwikkelde een *augmented reality*-applicatie (HoloLens) waarmee studenten zich op een nieuwe manier de anatomie van het enkelgewricht eigen kunnen maken: via projectie van een 3D-model van de enkel. Ook is een nier-operatie vastgelegd met 360-gradenvideo, en interactief gemaakt voor de kijker (co-assistenten). De Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen heeft een labinstructie in 360 graden gefilmd, waardoor het drukbezette lab minder belast wordt.

Teachers' Academy

De Leiden Teachers' Academy (LTA) die in 2014 is opgericht, heeft als doel de kwaliteiten van de beste docenten zichtbaar te maken, deze verder te ontwikkelen en universiteitsbreed te benutten. De leden van de LTA, de Teaching Fellows, krijgen een subsidie van 25.000 euro voor het uitvoeren van een of meer onderwijsvernieuwingprojecten. De Academy heeft 24 leden. De

winnaar van de jaarlijkse universitaire Onderwijsprijs wordt automatisch lid, de andere leden zijn voorgedragen door hun faculteit. In principe duurt het lidmaatschap vijf jaar. In 2017 is de Teachers' Academy positief geëvalueerd en heeft het College van Bestuur besloten de LTA structureel onderdeel te maken van de universitaire activiteiten voor onderwijsvernieuwing en docentprofessionalisering.

Collegiale Raad voor Onderzoek Hoger Onderwijs

De Collegiale Raad voor Onderzoek Hoger Onderwijs (CROHO) van de universiteit is aanjager van het onderzoek naar het effect van het Leidse onderwijsvernieuwings- en studiesuccesbeleid. Daarnaast adviseert de CROHO bij de ontwikkeling en uitvoering van de onderwijsvisie van de universiteit. De CROHO is in 2013 ingesteld en bestaat uit hoogleraren uit verschillende instituten met relevante onderzoeksexpertise, onder voorzitterschap van de wetenschappelijk directeur van het Interfacultair centrum voor lerarenopleiding, onderwijsontwikkeling en nascholing (ICLON). Sinds 2015 heeft het College van Bestuur 1,5 miljoen euro beschikbaar gesteld voor kleinschalige onderzoeksprojecten. Op basis van de resultaten kunnen *evidence-based* onderwijsvernieuwingen worden doorgevoerd. In 2017 zijn bijna alle onderzoeksprojecten afgerond. In 2018 wordt daarover gerapporteerd.

Harmonisatie onderwijslogistiek

Parallel aan de implementatie van de onderwijsvisie en gedeeltelijk ter ondersteuning daarvan, is in 2017 het programma Harmonisatie Onderwijslogistiek van start gegaan. Dit programma is opgezet om een aantal onderwijslogistieke processen te verbeteren voor studenten en docenten. Ook is er behoefte aan een betere logistieke ondersteuning van *personalized education* - de mogelijkheid om de eigen studieloopbaan af te stemmen op persoonlijke leerdoelen. De implementatie van een (nieuw) *learning management system* maakt het mogelijk om gegevens in systemen te gebruiken voor *learning analytics*, gericht op maatgerichte ondersteuning van studenten op basis van hun studieresultaten.

Het doel van het programma is om alle studenten, medewerkers en docenten die te maken hebben met onderwijslogistieke processen beter te faciliteren. Dit gebeurt door:

- Het universitaire onderwijsaanbod inzichtelijker, overzichtelijker en gebruiksvriendelijker te maken voor studenten.
- De roostering van onderwijs en tentamens, met inbegrip van de inschrijvingsprocessen voor onderwijs en tentamens, beter op elkaar af te stemmen.
- De resultaten zodanig te registreren en te publiceren dat deze voor studenten eenduidig zijn, en gebruiksvriendelijker voor medewerkers.

In 2017 lag de nadruk op de voorbereiding van het programma. In 2018 is gestart met een aantal projecten waarbij studenten en docenten nauw betrokken worden.

Nieuw Learning Management System

In verband met het aflopen van het contract met de huidige leverancier van het Learning Management System (LMS), heeft een aantal instellingen in SURF-verband een tender voor een nieuw LMS uitgevoerd. Daaruit kwamen vier partijen. Vervolgens heeft de universiteit een mini-competitie uitgeschreven. Alle vier partijen hebben hieraan deelgenomen. Eind 2017 kwam

vast te staan dat Brightspace van de leverancier D2L als winnaar uit de bus kwam. In het eerste kwartaal van 2018 wordt met dit pakket een Proof of Concept (PoC) uitgevoerd. Als deze PoC slaagt, volgt een voorlopige gunning. Daarna volgt in nauwe samenwerking met faculteiten een intensief implementatietraject.

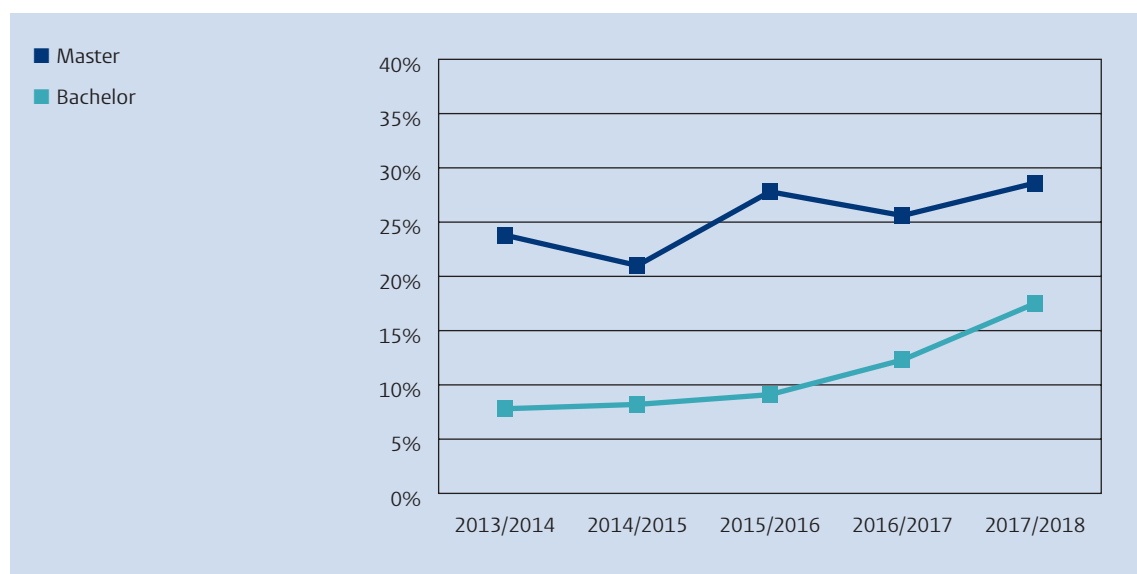
Bevorderen van internationalisering

Het aantal buitenlandse studenten dat aan de Universiteit Leiden een bachelor- of masteropleiding volgt, is opnieuw gestegen. In 2017 bestond ruim 15 procent van de studentpopulatie uit studenten met een andere dan de Nederlandse nationaliteit. Dit betekent dat er in 2017 meer dan 5.200 internationale studenten aan de universiteit studeerden, de uitwisselingsstudenten meegeteld.

De meeste internationale studenten komen uit Europa, met name uit Duitsland (17 procent van het totaal), het Verenigd Koninkrijk (9 procent), Italië (9 procent) en Griekenland (5 procent). De meeste studenten van buiten de EU komen uit China (5 procent van het totaal). In de totale internationale studentpopulatie waren in 2017 121 nationaliteiten vertegenwoordigd.

Zoals in figuur 4 te zien is, stijgt de instroom van buitenlandse studenten, vooral in de bacheloropleidingen. Bij de masteropleidingen was het aandeel buitenlandse studenten al groot.

Figuur 4
Aandeel buitenlandse studenten in de instroom



De eerste kennismaking van internationale studenten met de universiteit vindt plaats in de (centraal georganiseerde) Leiden University International Orientation Week (OWL), die twee keer in het jaar aan het begin van het semester gehouden wordt. In 2017 namen hieraan 1744 studenten deel. Dit zijn 589 studenten meer dan vorig jaar. Het aantal deelnemers aan de internationale ontvangstweek in Den Haag – The Hague Orientation Program (HOP) – is eveneens gestegen, van 728 naar 931 studenten.

Uitwisseling Leidse studenten

Uitwisseling is belangrijk en de universiteit stimuleert haar studenten daarom om een deel van de studietijd te besteden aan onderwijs, stage of onderzoek in het buitenland. In het academisch jaar 2016-2017 hebben 1469 Leidse studenten dat gedaan, 58 meer dan in het jaar daarvoor.

Voor studie in het buitenland zijn verschillende beurzen beschikbaar, waaronder de LUSTRA+ beurs, gefinancierd door de universiteit, en de Erasmus+ beurs die deel uitmaakt van een programma van de Europese Commissie. In 2017 gingen 437 studenten met een LUSTRA+ beurs voor studie, stage of onderzoek naar een land buiten Europa. Net als in 2016 waren de Verenigde Staten, Australië, Canada en China het populairst.

Via het Holland Scholarship Programme, dat voor 50 procent gefinancierd wordt door de Universiteit Leiden en voor 50 procent door OCW, konden 38 studenten met een beurs naar een land buiten Europa. Canada en de Verenigde Staten waren de populairste bestemmingen.

In 2017 kregen 277 studenten een Erasmus+ beurs voor studie. Ook bij dit programma was het Verenigd Koninkrijk veruit het populairste land: 73 studenten gingen daarheen, gevolgd door Zweden (34 studenten) en Frankrijk (33 studenten). In 2017 gingen 67 studenten met een Erasmus+ beurs voor een stage naar een land binnen Europa. Met 20 studenten was het Verenigd Koninkrijk ook voor stages het populairste land, op de voet gevolgd door Duitsland met 12 studenten.

De Erasmus+ beurs is ook beschikbaar voor stafleden, voor training of onderwijsopdrachten. Vier stafleden maakten hiervan gebruik.

Tien studenten ontvingen een VSBfonds Beurs voor een master of een PhD-traject na afstuderen. Dit is één beurs meer dan het quotum. Zes studenten gebruiken de beurs voor een studie of onderzoek in het Verenigd Koninkrijk.

Sinds 2015 is het mogelijk om binnen het programma Erasmus+ subsidies aan te vragen voor de uitwisseling van studenten en staf met instituten buiten de Europese Unie. Deze component van Erasmus+ heet KA107 International Credit Mobility. In 2017 ontvingen drie studenten een Erasmus+ KA107-beurs. Twee studenten hebben een deel van hun studie gevolgd in Israël; één student ging naar Libanon. Tien stafleden ontvingen een Erasmus+ KA107-beurs voor een training of onderwijsopdracht. Zeven stafleden gingen naar Kazachstan. De overige drie gingen naar Oekraïne, Cuba en Oezbekistan.

Beurzen voor internationale studenten en stafleden

In 2017 zijn een kleine driehonderd internationale studenten en promovendi met een beurs aan de Universiteit Leiden komen studeren of onderzoek komen doen. De studenten komen uit meer dan veertig landen. De beurzen zijn afkomstig uit meer dan 35 verschillende beursprogramma's. De meeste masterbursalen hebben een beurs ontvangen van het Leiden University Excellence Scholarship Programme (LEXS). De meeste PhD-bursalen kwamen met een beurs van de China Scholarship Council.

In 2017 hebben tien inkomende studenten een beurs ontvangen uit het Erasmus+ KA107-programma. Veertien beurzen gingen naar inkomende stafleden voor een onderwijsopdracht of training. De grootste groep kwam uit Kazachstan.

Met partners uit het LERU-netwerk vormt de universiteit het EuroScholars-consortium, dat *undergraduate* studenten uit de Verenigde Staten en Canada de mogelijkheid biedt onderzoek te doen bij een topuniversiteit in Europa. De Universiteit Leiden voert het Europese secretariaat van het programma.

Summer Schools

De universiteit biedt elk jaar in de zomerperiode een breed scala aan zomercursussen aan in Leiden en Den Haag. Doel van deze *Summer Schools* is om studenten, promovendi en professionals uit binnen- en buitenland de gelegenheid te geven nieuwe kennis op te doen en bestaande kennis te verdiepen. Jaarlijks tekenen zo'n zevenhonderd belangstellenden in op de cursussen. Het aanbod is gevarieerd en bestrijkt de domeinen alfa, gamma, bèta en geneeskunde. De cursusduur varieert van drie dagen tot drie weken. De zomercursussen zijn toegankelijk voor degenen die over de juiste vooropleiding en ervaring beschikken. De universiteit biedt de cursisten ook huisvesting en een sociaal programma aan.

Taalbeleid

Met de richtlijn Taalbeleid streeft de Universiteit Leiden een consistent taalbeleid na. De richtlijn is opgesteld aan de hand van zes thema's: onderwijstaal, taalvaardigheid docenten, taalvaardigheid medewerkers, werving van nieuwe medewerkers, communicatie en het bestuurlijke circuit.

De universiteit speelt een belangrijke rol in het behoud en de ontwikkeling van de Nederlandse taal, vooral ook als wetenschapstaal. Daarnaast wil de universiteit een belangrijke rol spelen in de mondiale wetenschap. Momenteel is het Engels de belangrijkste voertaal in de wetenschap. Het streven is daarom om zoveel mogelijk twee talen te gebruiken: Nederlands én Engels.

Vrijwel alle opleidingen zijn Nederlandstalig of Engelstalig. De voertaal van alle opleidingen is vastgelegd in het Leids Register Opleidingen. In de gedragscode voertaal zijn afspraken gemaakt over het onderwijs, de toetsing en de examinering.

Voor de taalvaardigheid van medewerkers gelden de volgende uitgangspunten:

- Docenten die Engelstalige vakken verzorgen beschikken over een Engels taalniveau dat minimaal overeenkomt met niveau C1.
- Van internationale docenten die in het Nederlands doceren wordt niveau C1 verwacht.
- Van andere medewerkers wordt minimaal een passieve kennis van het Nederlands verwacht.
- We vermelden bij alle vacatures de taaleis.

Voor de taalvaardigheid van studenten gelden de volgende uitgangspunten:

- Studenten kunnen erop rekenen dat hun docenten goed Engels en Nederlands spreken.
- Bachelorstudenten kunnen hun Engelse taalvaardigheid toetsen en indien nodig vergroten.

- Internationale studenten kunnen hun Nederlandse taalvaardigheid vergroten met een online cursus voordat zij in Nederland aankomen, en taalcursussen volgen in Leiden en Den Haag als ze hier wonen.

In 2017 is de SPOC *Dutch & More* van start gegaan. Via deze online cursus maken internationale studenten kennis met de Nederlandse taal en het studentenleven in Leiden en Den Haag. Na succesvolle afronding van de online cursus kunnen studenten een uitgebreide cursus Nederlands bij het Academisch Talencentrum (ATC) volgen. Sinds 2017 is voor bachelorstudenten een online toets beschikbaar om de Engelse taalvaardigheid te toetsen ter voorbereiding op een Engelstalige masteropleiding.

Voor de communicatie vanuit de Universiteit Leiden gelden de volgende uitgangspunten:

- De informatie over de opleiding is in de taal van de opleiding.
- Bestuur en medezeggenschap zijn in het Nederlands.
- De publieke uitingen van de universiteit zijn tweetalig.

Profileringsfonds

Het Profileringsfonds van de universiteit omvat, naast LExS, ook de regeling Financiële Ondersteuning Studenten (FOS). De FOS-regeling is bedoeld voor studenten die door topsportbeoefening, (door de universiteit erkende) bestuursactiviteiten of situaties van overmacht in de privé-sfeer extra financiële steun nodig hebben. De Universiteitsraad heeft instemmingsrecht bij deze regeling.

In 2017 hebben 1.070 EER-studenten en 42 niet-EER-studenten gebruik gemaakt van de FOS-regeling ten bedrage van respectievelijk 1.011.000 en 720.000 euro.

Overzicht Profileringsfonds Universiteit Leiden 2017

	Aantal studenten dat een vergoeding heeft aangevraagd	Aantal studenten dat een vergoeding heeft ontvangen	Totaalbedrag van de uitkering	Gemiddelde hoogte van de ondersteuning	Gemiddelde duur van de ondersteuning
Studenten in overmachtsituaties, zoals ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden of niet-studeerbare opleidingen	Niet beschikbaar	47	€ 17.520	€ 3.723	Eenmalige uitkering
Studenten in overmachtsituaties, zoals ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden of niet-studeerbare opleidingen	Niet beschikbaar	44	€ 73.793	€ 1.677	Uitkering gedurende een periode; het gemiddelde is ruim 5 maanden
Bestuurders	Niet beschikbaar	979	€ 919.388	€ 939	Soms gaat het om een eenmalige uitkering die voor meerdere maanden is bedoeld, soms wordt uitbetaald per maand voor een kortere of langere periode
Overige, zoals het leveren van uitzonderlijke prestaties op het gebied van sport of cultuur, financiële steun aan niet-EER-studenten en uitgaande beurzen (LExS)	968	42	€ 719.633	€ 17.134	Over het algemeen 12 maanden; enkele studenten 24 maanden

2.4 Kwaliteitszorg onderwijs

Midterm review instellingsaudit

In januari vond de *midterm review* Instellingsgsaudit plaats. Een panel van interne en externe deskundigen heeft gesprekken gevoerd met studenten, docenten, stafleden en bestuurders over de wijze waarop de universiteit de kwaliteitszorg uitvoert, de kwaliteitscultuur bevordert en onderwijsvernieuwing stimuleert. Het panel is onder de indruk van de energie die de universiteit tentoonspreidt in haar zorg voor goed onderwijs, van het betrekken van zoveel mogelijk geledingen bij het beleid en van de hoge kwaliteit van een aantal projecten en programma's. Het panel is van mening dat op veel fronten de goede weg is ingeslagen en dat het College van Bestuur met vertrouwen op weg kan gaan naar de volgende instellingstoets kwaliteitszorg. Het panel doet ook een aantal aanbevelingen over de wijze waarop de onderwijsvernieuwingprojecten aangestuurd worden en over de organisatiecultuur. Deze zijn samengevat in vijf hoofdpunten:

1. Het panel adviseert om in de grote hoeveelheid beleidsinitiatieven prioriteiten te stellen. Geef binnen de prioriteiten opleidingen de vrijheid om te kiezen voor onderdelen die aansluiten bij hun behoefte, wees duidelijk over welke ruimte er is en verbind prestatie-indicatoren aan de gemaakte afspraken.

2. Verbeter de communicatie. Het delen van best practices gebeurt niet vanzelf, terwijl het panel ervan overtuigd is dat bij opleidingen inspirerende initiatieven worden genomen die een bredere verspreiding verdienen.
3. Zorg voor duidelijke kaders en een goede project- en programma-aanpak. Verminder het aantal documenten en zorg voor goede coördinatie (onderzoek naar onderwijs) en voor voldoende ondersteuning.
4. Maak (nog) meer werk van onderwijs. Het panel beveelt aan de initiatieven met betrekking tot een onderwijscarrièrepad voort te zetten en adviseert te onderzoeken waar het mogelijk is onderwijshoogleraren aan te stellen.
5. Veel zaken worden decentraal en dus verschillend geregeld, maar soms is het aan te bevelen om zaken centraal te regelen, bijvoorbeeld roostering.

Cursus- en programma-evaluaties

In 2016 is gestart met het optimaliseren van de cursus- en programma-evaluaties die worden uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van de faculteiten. Op basis van de resultaten kunnen zowel de opleidingen en de faculteiten als het universiteitsbestuur gericht sturen op verbetering. Ook kunnen de resultaten vergeleken worden met de (landelijke) gegevens van de NSE. Belangrijke voortgang is geboekt door een uniforme set vragen te formuleren voor alle cursus- en programmaevaluaties, die desgewenst aangevuld kan worden met opleidings- en faculteits-specifieke vragen. In 2017 is het evaluatiesysteem *Evasys* verder ontwikkeld. Dat beschikt over rapportagemogelijkheden op verschillende aggregatieniveaus. Begin 2018 is het programma operationeel.

Professionalisering van examencommissies en opleidingscommissies

De examencommissies en opleidingscommissies zijn een essentieel element in de kwaliteitszorg op opleidingsniveau.

De ambtelijk secretarissen van de examencommissies komen ongeveer vijf keer per jaar bijeen. In deze bijeenkomsten worden de processen en de procedures van de examencommissies doorgenomen en beter op elkaar afgestemd. De leden van de examencommissies komen een of twee keer per jaar bijeen om te spreken over kwaliteitsborging van toetsen. In deze bijeenkomsten staat het uitwisselen van kennis en ervaring centraal.

In 2016 is een SPOC ontwikkeld voor het functioneren in een opleidingscommissie. Deze SPOC is in 2017 geoptimaliseerd en meer opleidingscommissies hebben er gebruik van gemaakt. Daarnaast is er voor studenten die zitting hebben in een opleidingscommissie de mogelijkheid een facultaire training te volgen. In 2017 is voor de tweede keer een universiteitsbrede themabijeenkomst voor opleidingscommissies gehouden, met als doel het functioneren van deze commissies te versterken en ervaringen en best practices uit te wisselen.

Overleg met studenten

Naast de formele medezeggenschap op facultair en universitair niveau is er ook een regulier overleg over actuele onderwijszaken tussen studentleden (assessoren) van de faculteitsbesturen in het Leids Assessoren Overleg (LAssO) en de vicerector magnificus. Hiermee is de inbreng van studenten in de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs gewaarborgd.

Het Leids Universitair Studentenplatform (LUS), opgericht in 2013, houdt periodieke bijeenkomsten over actuele onderwijsthema's. Ook organiseert het platform de jaarlijkse verkiezing van de beste docent. Hij of zij ontvangt de universitaire Onderwijsprijs bij de opening van het academisch jaar. In 2017 verscheen het vierde jaarverslag van het LUS. Het College van Bestuur, de faculteitsbesturen en de studenten hechten veel waarde aan de aanbevelingen in dit verslag en zullen deze waar mogelijk vertalen naar concreet beleid.

Opleidingsaccreditatie

De resultaten van de in 2017 door de NVAO uitgevoerde externe beoordelingen staan vermeld in de tabel in bijlage D. De tabel vermeldt de accreditaties die in 2017 zijn afgehandeld door de NVAO. Alle beoordelingen hebben tot heraccreditatie geleid; één opleiding zal een herstelbeoordeling ondergaan. De herstelbeoordeling van de onderzoeksmaster Latijns-Amerika Studies is positief afgesloten. In 2017 heeft nog een aantal visitatiebezoeken plaatsgevonden. Deze zijn nog niet afgerond met een accreditatiebesluit.

Midterm reviews

In 2017 zijn *midterm reviews* uitgevoerd bij de bachelor- en masteropleidingen Criminologie, Archeologie, Natuurkunde, Sterrenkunde, Wiskunde, de universitaire Lerarenopleidingen en de onderzoeksmasters Geesteswetenschappen (zie bijlage D voor het complete overzicht van de in 2017 uitgevoerde midterm reviews).

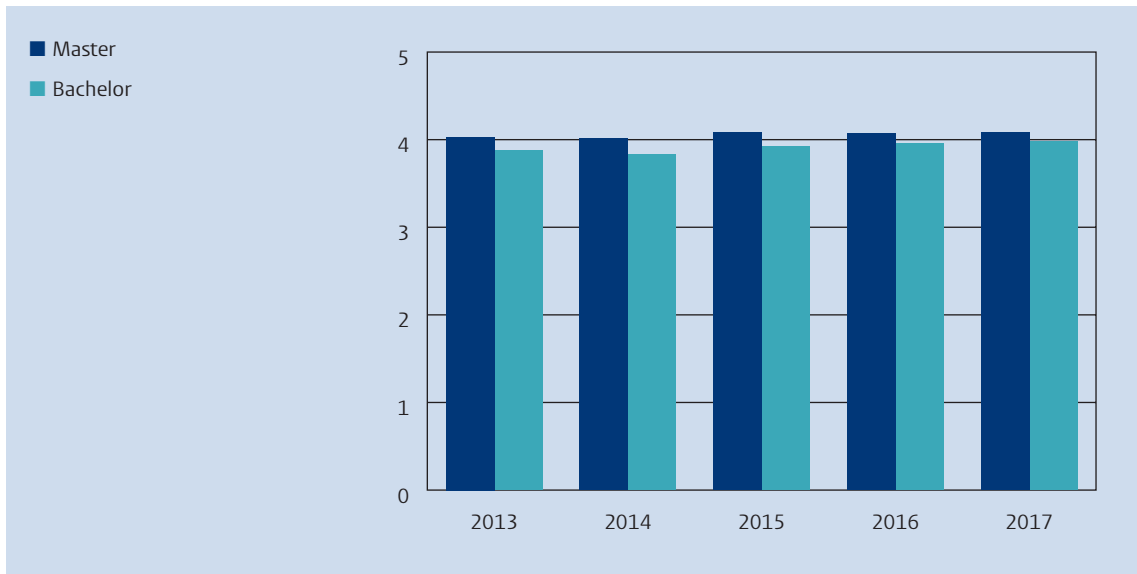
Studenttevredenheid

Ook in 2017 oordeelden de Leidse studenten in de Nederlandse Studentenenquête (NSE) in het algemeen positief over het bachelor- en masteronderwijs. Volgens de resultaten is de gemiddelde studenttevredenheid in de bacheloropleidingen 4,1 en in de masteropleidingen 4,0 op een vijfpuntsschaal. De studenten beoordeelden de Universiteit Leiden op verschillende aspecten van de studie, zoals de inhoud van de opleiding, de voorbereiding op de beroepsloopbaan, de deskundigheid van de docenten, de studiefaciliteiten en de studiebegeleiding. Op alle onderdelen scoort de universiteit gemiddeld minder goed. Opvallend lager dan gemiddeld zijn de oordelen van de studenten over:

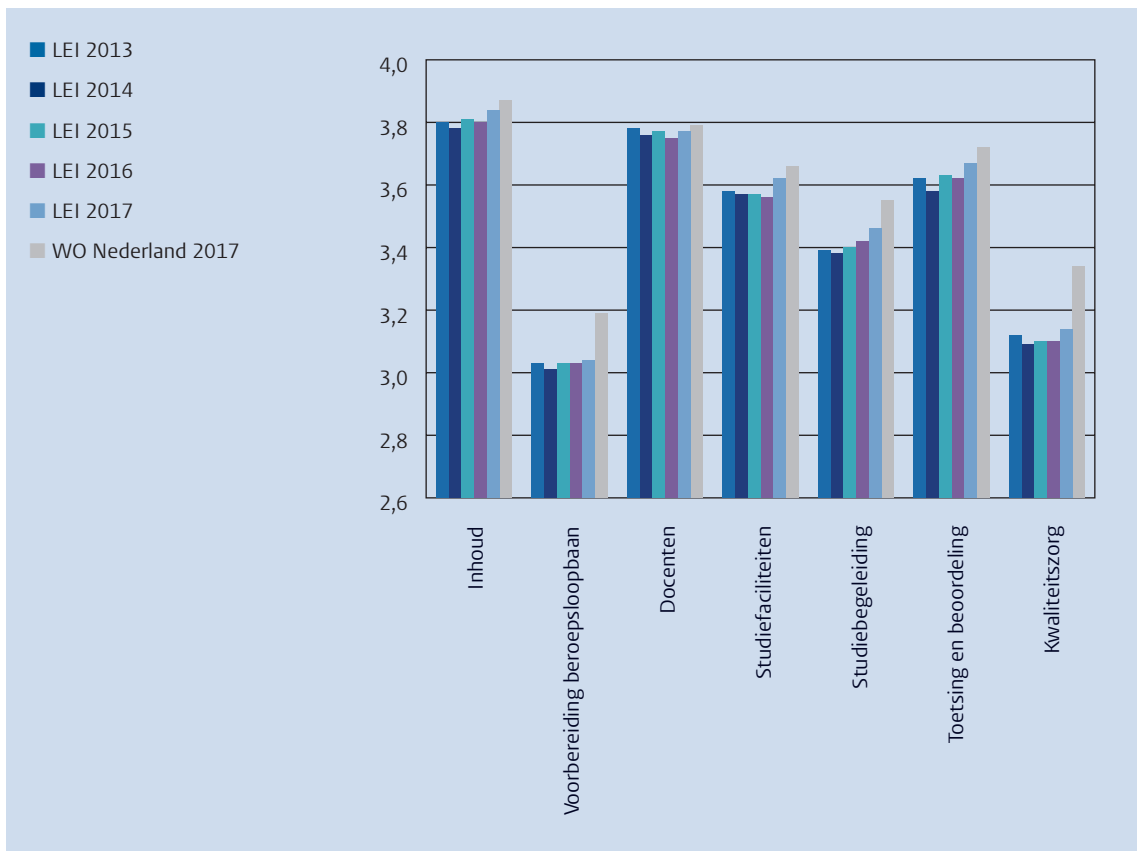
- Voorbereiding op de beroepsloopbaan (3,05; landelijke gemiddelde: 3,20);
- Kwaliteitszorg (3,14; landelijke gemiddelde: 3,34);
- Informatievoorziening (3,38; landelijke gemiddelde: 3,52).

Voor de punten waar de universiteit lager scoort dan in voorgaande jaren, of lager dan andere universiteiten, zijn in het kader van de reguliere kwaliteitszorg verbeteracties met de faculteiten afgesproken. Daarnaast zijn op universitair niveau ook projecten opgestart om op specifieke punten verbeteringen door te voeren, of is aangesloten bij lopende projecten. De respons van studenten op de NSE in 2017 bedroeg 36,7 procent.

Figuur 5
Totaaloordelen NSE (5-puntsschaal)



Figuur 6
Studentenoordeelen NSE (5-puntsschaal). WO-Nederland betreft de gemiddelde NSE-score van alle Nederlandse universiteiten



3. Onderzoek

3.1 Onderzoeksprofiel

De Universiteit Leiden is een internationaal georiënteerde onderzoeksuniversiteit. Het onderzoek dient altijd te voldoen aan de hoogste internationale standaarden van kwaliteit en wetenschappelijke integriteit.

Het onderzoek is ondergebracht in zeven, naar discipline ingerichte, faculteiten en ingebed in onderzoeksinstituten (zie bijlage A).

Met elf profileringsgebieden positioneert de universiteit haar onderzoek nationaal en internationaal, en biedt zij een kader voor samenwerking met andere kennisinstellingen, overheidsinstellingen, maatschappelijke organisaties en bedrijven. Deze gebieden sluiten aan bij grote maatschappelijke vraagstukken zoals geformuleerd door de Europese Commissie (in de Grand Challenges in Horizon 2020) en door de Nederlandse overheid (in de Nationale Wetenschapsagenda en in de Topsectoren).

Leidse profileringsgebieden en hun aansluiting op de EU Grand Challenges

Profilingsgebieden Universiteit Leiden	Grand Challenges Horizon 2020						
	Health, demographic change and wellbeing	Food security, sustainable agriculture, water and the bio-economy	Secure, clean and efficient energy	Smart, green and integrated transport	Climate action, environment resource efficiency and raw materials	Europe in a changing world, inclusive, innovative and reflective societies	Secure societies, protecting freedom and security of Europe and its citizens
	1	2	3	4	5	6	7
Asian modernities and traditions						■	
Bioscience: the science base of health	■	■					
Brain function and dysfunction over the lifespan	■						
Fundamentals of science			■		■		
Global interaction of people, culture and power through the ages						■	
Health, prevention and the human life cycle	■						
Interaction between legal systems						■	■
Language diversity in the world						■	
Political legitimacy: institutions and identities						■	■
Translational drug discovery and development	■						
Vascular and regenerative medicine	■						

In 2017 is het Data Science Onderzoeksprogramma dat in 2016 is gestart verder ontwikkeld. In dit programma werken de zeven faculteiten samen, en spelen promovendi een sleutelrol. In totaal worden ten minste 21 promovendi aangesteld. Zij werken aan de ontwikkeling en toepassing van *data science* in verschillende onderzoeksvelden. Het programma is ondergebracht bij het Leiden Centre of Data Science, een kenniscentrum voor onderzoekers die interesse hebben in het gebruik van innovatieve methoden en technieken bij het verzamelen en analyseren van grote databestanden.

3.2 Onderzoeksambities en -prestaties

Kerncijfers onderzoek

Onderzoek	2013	2014	2015	2016	2017
Promoties	393	411	406	417	423
Wetenschappelijke publicaties	5.830	5.533	5.726	5.656	6.094
Onderzoeksinzet in fte	2.198	2.265	2.321	2.393	2.460
Gemiddelde promotieduur	5,0	5,3	5,2	5,5	5,3
Promotierendement in 6 jaar	65%	62%	62%	61%	60%

Omgeving voor excellent onderzoek

In het instellingsplan 2015-2020 is de ambitie geformuleerd om optimale omstandigheden te creëren voor excellent onderzoek. De universiteit wil een aantrekkelijk werkklimaat scheppen voor zowel gearriveerde wetenschappers als beginnende, vaak jonge onderzoekers. De veelal internationaal georiënteerde onderzoeksomgeving wordt steeds competitiever en is steeds meer gericht op impact en innovatie. Om bij te blijven is niet alleen meer disciplinaire en interdisciplinaire samenwerking nodig, maar ook een sterkere onderzoeksprofilering en onderzoeksfaciliteiten op topniveau. Ook moet de universiteit (nog) meer oog hebben voor het stimuleren en adequaat begeleiden van haar onderzoekers.

Wetenschappelijke output in publicaties

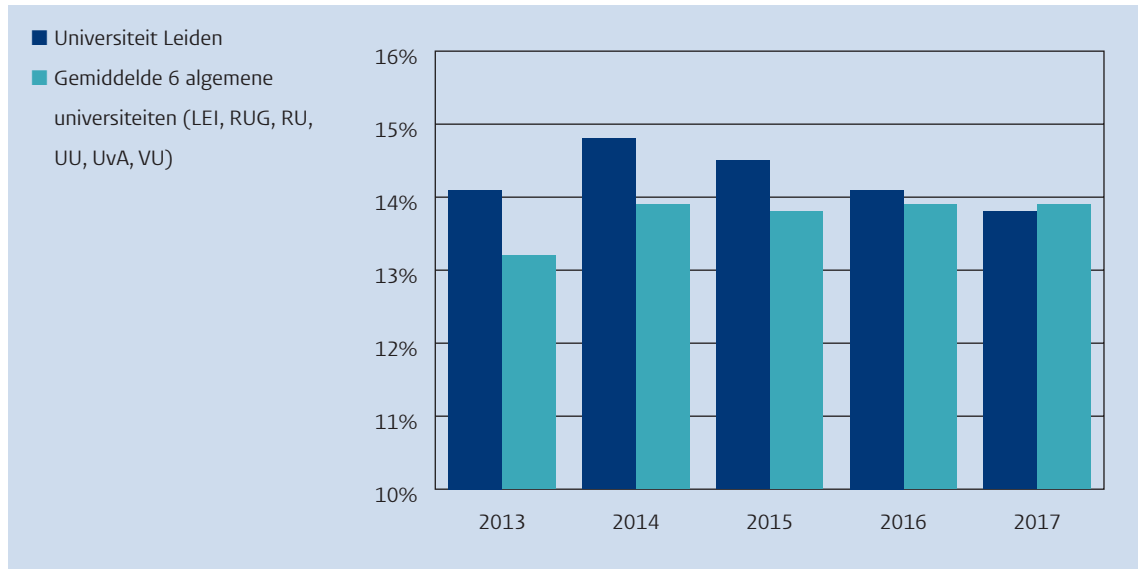
Alle grote, wereldwijde universitaire rankings gebruiken citaties als indicator. In de CWTS Leiden Ranking worden universiteiten gerangschikt op basis van door de gebruiker zelf te selecteren indicatoren die de impact van hun wetenschappelijke werk tonen. In de CWTS-ranking van 2017 zijn de prestaties opgenomen van de 903 universiteiten die tussen 2012 en 2015 meer dan 1000 wetenschappelijke publicaties in de Web-of-Science-database hadden.

De meest gebruikte indicator van de CWTS-ranking is het percentage publicaties dat behoort tot de 10 procent meest geciteerde in het vakgebied (PP-top 10%) van de afgelopen vijf jaar. Dat geeft een goede indruk van de impact die een universiteit, althans in dat domein van het wetenschappelijk onderzoek, in de academische wereld heeft. Voor alle Leidse onderzoeksgebieden tezamen lag dit aandeel de afgelopen jaren boven de 14 procent, in 2017 was het 13,8 procent. Door de dalende tendens lag het percentage in 2017 ook iets onder het gemiddelde van de zes algemene universiteiten van Nederland maar nog steeds ruim boven het wereldgemiddelde (10 procent). Dat neemt niet weg dat er zorgen zijn over de daling die sinds 2014 is ingezet. Een werkgroep

onder leiding van prof.dr. H.W. van den Doel brengt in het verlengde hiervan in 2018 een adviesrapport uit over de bevordering van wetenschappelijke excellentie en talentbeleid.

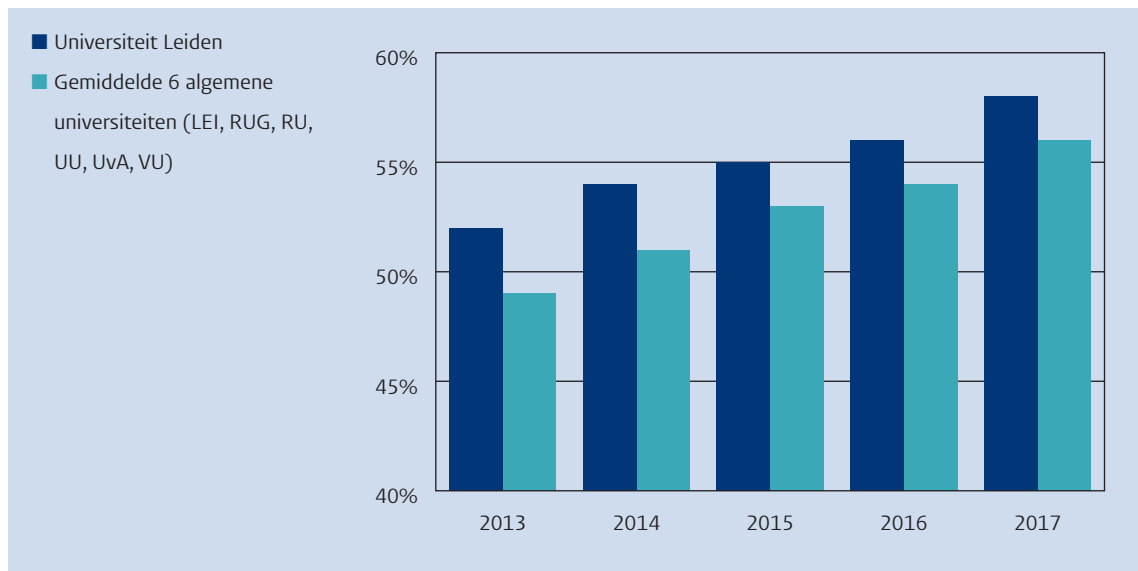
Figuur 7

Aandeel publicaties bij 10% meest geciteerde publicaties (PP-top10%)



Figuur 8

Aandeel publicaties met een of meer andere landen (internationale samenwerking)



De CWTS Leiden Ranking levert ook informatie over interinstitutionele en internationale samenwerking. Nederlandse universiteiten werken steeds meer samen, niet alleen met elkaar, maar ook met internationale partners. De Universiteit Leiden neemt daarbij relatief vaak het voortouw.

- De CWTS-ranking 2017 laat zien dat 85 procent van de publicaties van de Universiteit Leiden het resultaat is van samenwerking met een of meer andere instellingen. Dat is een toename

van 5 procent in de afgelopen vijf jaar. Een vergelijkbare toename is te zien bij de andere algemene Nederlandse universiteiten.

- Ook de samenwerking met buitenlandse instellingen is de afgelopen jaren toegenomen, zowel bij de Universiteit Leiden als bij de andere algemene Nederlandse universiteiten (zie figuur 8). De CWTS-ranking 2017 laat zien dat bij 58 procent van de Leidse publicaties buitenlandse instellingen betrokken zijn. Dat is een groei van ruim 5 procent in de afgelopen vijf jaar. Die score is hoger dan het gemiddelde van de andere algemene Nederlandse universiteiten: in 2017 was dit 56 procent.

Participatie in nationale en Europese subsidieprogramma's

Het onderzoek van de Universiteit Leiden wordt gedeeltelijk gefinancierd uit de eerste geldstroom voor onderwijs en onderzoek van het ministerie van OCW. Daarnaast zijn de externe en in competitie verworven geldstromen een essentieel instrument om de universiteit te positioneren als vooraanstaande onderzoeksuniversiteit: een goede prestatie van een universiteit bij de verdeling van EU- en NWO-budgetten geldt als een erkende externe kwaliteitsindicator. De wetenschappers geven vorm aan de ontwikkeling van de diverse wetenschapsgebieden waarop de universiteit actief is. Ze bewijzen keer op keer in competitie hun vooraanstaande positie in hun wetenschapsdomein en dragen daarmee bij aan de reputatie van de Leidse universiteit als internationale onderzoeksuniversiteit. Exemplarisch zijn de toekenning van twee Spinozapremies (van vier in totaal) aan Leidse wetenschappers in 2017 en de toekenning van drie van de in totaal zes Zwaartekrachtprojecten, waarbij Leidse wetenschappers de hoofdaanvrager waren en/of waarbij de Leidse universiteit de penvoerende instelling werd. Daarnaast zijn Leidse onderzoekers ook succesvol geweest in het verwerven van andere externe onderzoeksbudgetten.

Ontwikkeling tweede- en derdegeldstroomonderzoek: toegekende NWO-subsidies (alle programma's) en toegekende EU-subsidies (alle programma's), inclusief LUMC

(bedragen in M€)	2013	2014	2015	2016	2017
NWO (incl. Zon MW) en KNAW	70	50	52	54	52
EU (incl. ERC)	25	32	34	38	37
Overig contractonderzoek	60	74	77	77	81
Totaal	155	156	164	169	170

De inkomsten voor onderzoek uit deze subsidies zijn in de periode 2013-2017 met 15 miljoen euro gestegen, van 155 miljoen euro in 2013 naar 170 miljoen euro in 2017.

De universiteit streeft, zoals ook in het instellingsplan geformuleerd staat, ten minste naar behoud van het succes in het aantrekken van persoonsgebonden onderzoekssubsidies. De European Research Council (ERC) stelt onder meer drie typen ERC Grants beschikbaar: Starting Grants, Consolidator Grants en Advanced Grants. Een van de persoonsgebonden onderzoeksinstrumenten van NWO is de Vernieuwingsimpuls, die bestaat uit Veni-, Vidi- en Vici-subsidies.

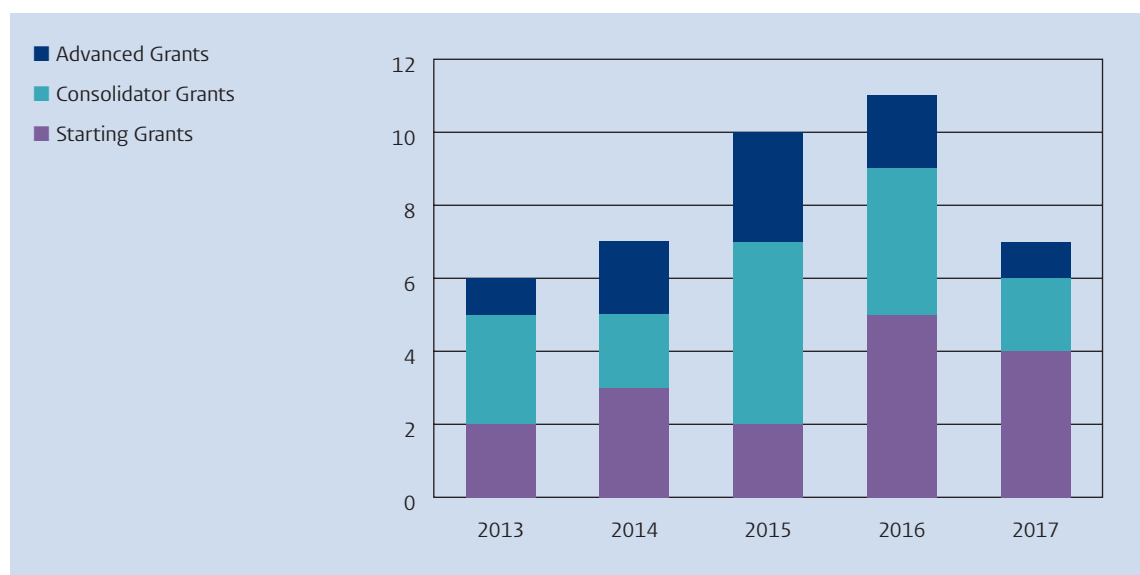
In de ERC-rondes van 2017 zijn toegekend (zie figuur 10 en figuur 11):

- 1 Advanced Grant (16 toekenningen voor Nederland – Leids aandeel 6 procent)
- 2 Consolidator Grants (van 25 toekenningen voor Nederland – Leids aandeel 8 procent)
- 4 Starting Grants (van 35 toekenningen voor Nederland – Leids aandeel 11 procent)

De resultaten van de ronde van 2016 voor de Advanced Grants waren bij de voltooiing van het jaarverslag van dat jaar nog niet bekend; ze zijn daarom opgenomen in bijlage E bij dit jaarverslag. Er werden twee Advanced Grants toegekend aan de Leidse universiteit (van 19 toekenningen voor Nederland – Leids aandeel 11 procent).

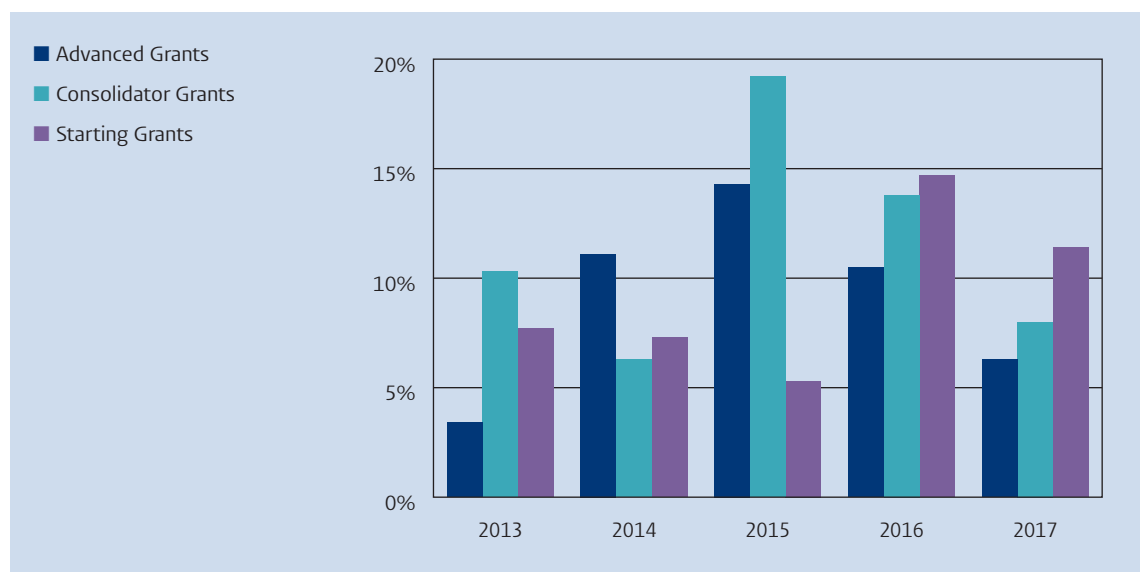
Figuur 10

Aantal toegekende ERC-projecten in rondes 2013-2017



Figuur 11

Aandeel in aan NL toegekende ERC-projecten in rondes 2013-2017



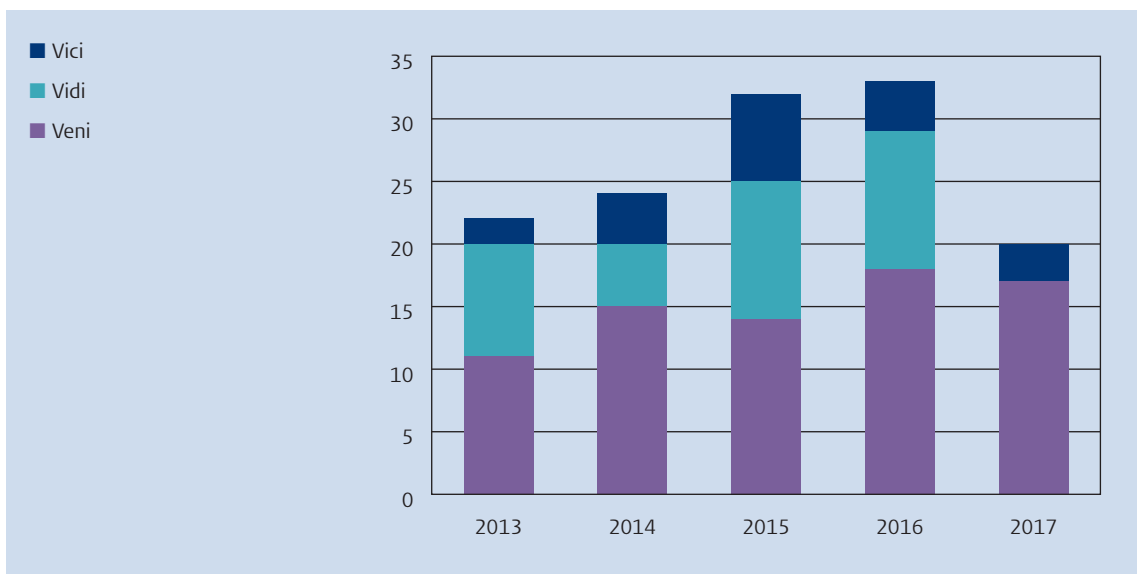
In de Vernieuwingsimpulsrondes van 2017 zijn toegekend (zie figuur 12 en figuur 13):

- 3 Vici-subsidies (van 35 toekenningen – Leids aandeel 12 procent)
- 17 Veni-subsidies (van 154 toekenningen – Leids aandeel 11 procent)

De resultaten van de ronde van 2017 voor de Vidi-subsidies worden pas later in 2018 bekend. De ronde van 2016 heeft 11 Vidi-subsidies opgeleverd (van 89 toekenningen – Leids aandeel 12 procent).

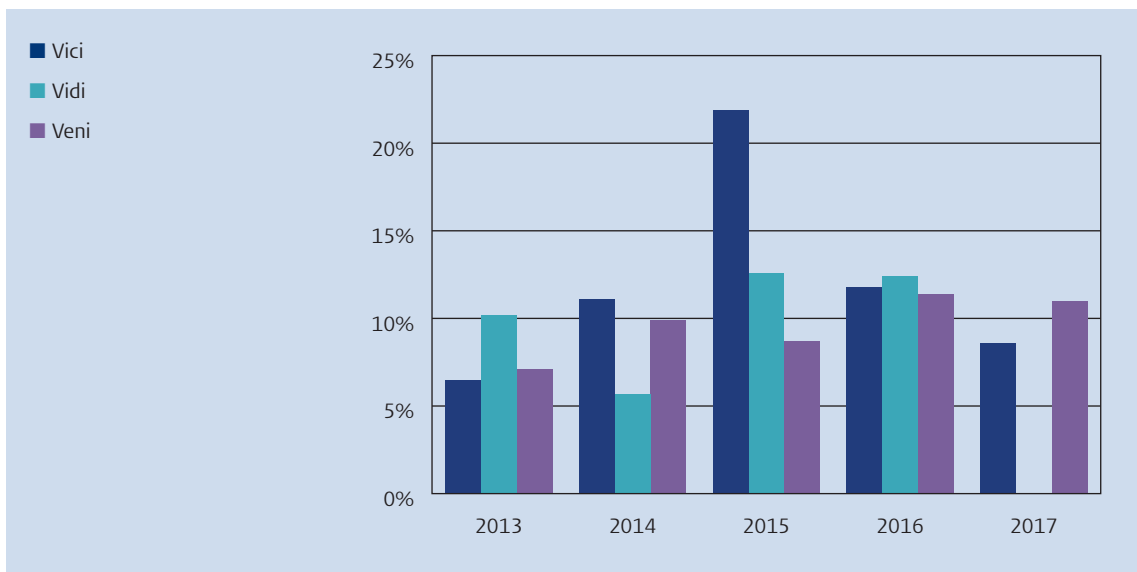
Figuur 12

Aantal toegekende NWO-VI projecten in rondes 2013-2017 (uitslag ronde 2017 Vidi nog niet bekend)



Figuur 13

Aandeel in aan NL toegekende NWO-VI projecten (uitslag ronde 2017 Vidi nog niet bekend)



Spinozapremie

Leidse onderzoekers vielen in 2017 twee keer in de prijzen bij de toekenning van de jaarlijkse vier Spinozapremies, de hoogste wetenschappelijke onderscheiding in Nederland. De onderzoekers Michiel Orrit (spectroscopie) en Eveline Crone (psychologie van het puberbrein) ontvingen de prijs en kregen ieder 2,5 miljoen euro van NWO om hun baanbrekend onderzoek voort te zetten.

De namen van in 2017 gelauwerde onderzoekers en studenten zijn opgenomen in bijlage E.

Promoties en Graduate Schools

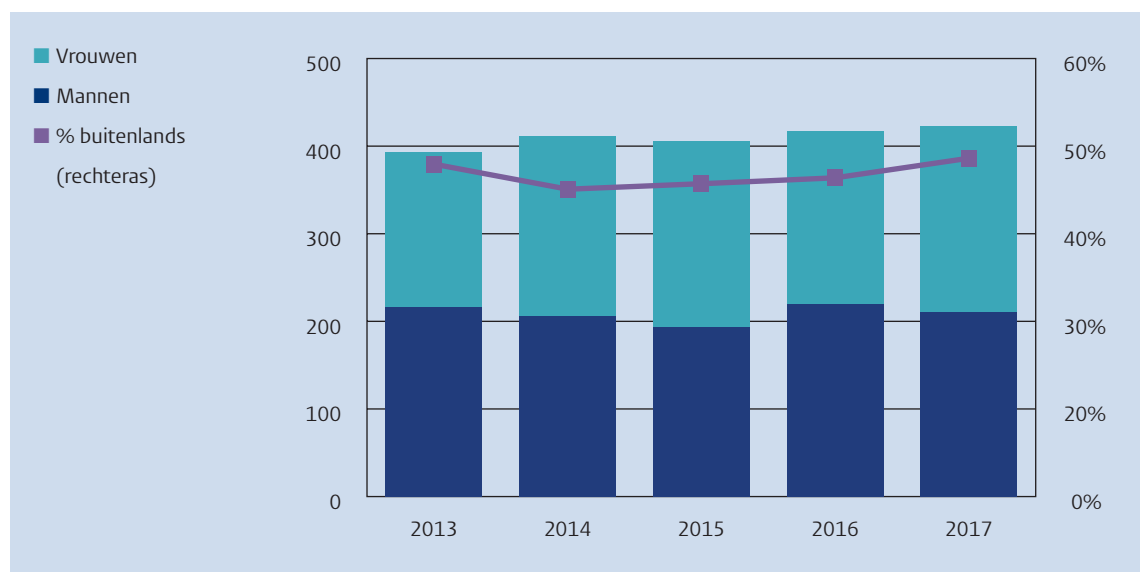
Toekomstige wetenschappers worden opgeleid in *Graduate Schools*. Alle faculteiten hebben een eigen Graduate School, waar promovendi een promotietraject kunnen volgen in een omgeving die erop gericht is hun kwaliteiten als onderzoeker optimaal te ontwikkelen.

In 2017 heeft het College van Bestuur het *Werkplan promovendizaken* vastgesteld. Het plan is gericht op het verbeteren van het promotietraject. Gedurende het jaar is een aantal aanbevelingen voor de begeleiding van promovendi geïmplementeerd. Daarnaast is een structuur opgezet voor overleg tussen het College van Bestuur en de vertegenwoordigers van de Graduate Schools.

Het universiteitsbrede *Joint Programme* van de Graduate Schools is geëvalueerd en wordt verbeterd. Het programma heeft een beter passende naam gekregen: *University Teaching Programme PhDs* (zie ook paragraaf 5.2: Ontwikkelen van talent).

Er is hoge prioriteit gegeven aan de verbetering van de kwaliteit van de opleiding en begeleiding van promovendi. Dat geldt evenzeer voor de promovendi die een aanstelling aan de universiteit hebben als voor degenen die met een externe beurs naar Leiden of Den Haag komen.

Figuur 14
Promoties Universiteit Leiden



Het aantal promovendi en postdocs neemt in de academische wereld de laatste jaren sterk toe. In Leiden is het aantal promovendi sinds het jaar 2000 nagenoeg verdubbeld en ook het aantal postdocs is sterk gegroeid. Het uitvalpercentage bij de promovendi is de laatste jaren iets afgenomen. Een klein deel van deze groep jonge onderzoekers vervolgt de loopbaan binnen de academische wereld, maar voor het overgrote deel (bijna 70 procent van de promovendi en 50 procent van de postdocs) is een baan aan een universiteit niet weggelegd.

Het aantal promoties is in de afgelopen vijf jaar gestegen (zie figuur 14). In 2017 vonden 423 promoties plaats. Het percentage vrouwelijke promovendi bedroeg 50 procent, het percentage buitenlandse promovendi 46 procent. Degenen die in 2017 gepromoveerd zijn, hebben gemiddeld 5,3 jaar over hun promotie gedaan. Dat is korter dan de gemiddelde promotieduur in 2016. Van de promovendi die in 2011 zijn gestart, had 60 procent het proefschrift in 2017 of eerder afgerond. Het promotierendement binnen zes jaar is daarmee iets hoger dan in voorgaande jaren.

Samenwerking Leiden-Delft-Erasmus

De Universiteit Leiden, de Technische Universiteit Delft en de Erasmus Universiteit Rotterdam (LDE) werken op het gebied van onderwijs, onderzoek en valorisatie samen in een strategische alliantie. Deze alliantie heeft als doel meerwaarde te realiseren voor zowel de drie instellingen zelf als de economisch internationaal opererende regio waarvan zij deel uitmaken (zie: leiden-delft-erasmus.nl). De samenwerking in het onderzoek is voornamelijk georganiseerd in *Centres*. In 2017 waren in LDE-verband acht van deze Centres actief; drie daarvan worden geleid door Leidse onderzoekers:

- Centre for BOLD Cities (*BOLD: Big, Open and Linked Data*);
- Centre for Education and Learning (CEL);
- Centre for Frugal Innovation in Africa;
- Centre for Global Heritage & Development;
- Centre for Metropolis and Mainport;
- Centre for Safety and Security;
- Centre for Sustainability;
- European Research Centre for Economic and Financial Governance.

Daarnaast krijgt de samenwerking gestalte in het Medical Delta-consortium. In het voorjaar van 2017 heeft een zeer positieve internationale evaluatie plaatsgevonden van Medical Delta. In de loop van het jaar werd begonnen met het ontwikkelen van de strategie voor de komende jaren.

De belangrijkste LDE-ontwikkelingen en resultaten in 2017 op het gebied van onderzoek zijn:

- In de eerste wervingsronde voor het Leading Fellows-programma, een gezamenlijk programma van de drie LDE-partners, het LUMC en het Erasmus MC, ressorterend onder het Europese Marie Skłodowska-Curie Cofund-programma, zijn twintig postdocs geselecteerd. De tweede ronde stond open van 1 november 2017 tot 10 januari 2018. De vijf kennisinstellingen bieden negentig jonge, pas gepromoveerde wetenschappers van over de hele wereld een postdoc-positie aan (leadingfellows.eu).
- De drie LDE-universiteiten gaan in VSNU-verband hun krachten bundelen rond de onderzoeksagenda Digitale Samenleving, een thema dat ook op de Nationale

Wetenschapsagenda staat. Het doel is om Nederland een leidende positie in de wereld te verschaffen in het creëren van goede aansluitingen tussen digitale technologie en samenleving.

- In het najaar van 2017 is de evaluatie van de LDE Centres, gepland in het voorjaar van 2018, voorbereid.
- In de zomer is gestart met het LDE-strategieproces dat medio 2018 moet leiden tot een nieuwe LDE-strategie voor 2019-2024.
- Over afzonderlijke LDE-Centres:
 - Het Centre for BOLD Cities ontving voor het project Big Data voor Jongerenbeleid financiering uit de Startimpuls van de Nationale Wetenschapsagenda en wel uit het themaprogramma JOIN – Jongeren in een veerkrachtige samenleving.
 - Studenten en wetenschappers gaven samen met ondernemers in de tuinbouw op 22 juni 2017 in Berkel en Rodenrijs het startschot voor de *Greenport Hub* van het Centre for Sustainability, de derde Circular Innovation Hub. In deze Circular Innovation Hubs werken wetenschappers, studenten en maatschappelijke stakeholders samen aan duurzame innovaties.
 - Het Centre for Global Heritage & Development ontving een KIEM-subsidie voor een project gericht op het maken van 3D-scans en -prints van mallen van vernielde of geroofde kleitabletten uit Raqqa (Noord-Syrië).
 - Het Centre for Frugal Innovation in Africa organiseerde in november een internationale conferentie over Frugal Innovation for Sustainable Global Development.

Internationalisering in onderzoek

De universiteit heeft in 2017 verder geïnvesteerd in de versterking van haar internationale relaties met universiteiten, overheden en ambassades. Ze streeft naar een aanpak waarbij de werving en uitwisseling van studenten, docenten en wetenschappers, en de samenwerking op het gebied van onderwijs en onderzoek in samenhang bekeken worden en elkaar daardoor kunnen versterken. De universiteit hecht aan internationale samenwerking vanwege de mogelijkheden die dit biedt voor internationaal georiënteerde studenten en wetenschappers. Om antwoorden te vinden op mondiale uitdagingen zullen zij steeds vaker samenwerken in internationale netwerken.

De oriëntatie op Azië kreeg een extra impuls in het Leiden Asia Year, 2017. De aanleiding voor het Azië-jaar was de nieuwe Asian Library, die in het verslagjaar op 14 september werd geopend door Koningin Máxima. De vele Azië-gerichte activiteiten die plaatsvonden, hebben de Universiteit Leiden sterker op de kaart gezet als kenniscentrum voor Azië. De universiteit werkte in het Azië-jaar samen met de gemeente Leiden en een aantal Leidse musea, waarbij onderwijs en onderzoek gekoppeld werden aan collecties en expertise.

Ontvangsten en bezoeken

De Universiteit Leiden ontving in 2017 vele ambassadeurs, ministers en andere hoogwaardigheidsbekleders uit het buitenland. Zo kwamen in mei vertegenwoordigers van twintig landen uit Latijns-Amerika en de Cariben in Leiden bijeen om de samenwerking met de universiteit te verstevigen. Vanuit Indonesië kwamen delegaties van de ministeries van Religie en Onderwijs naar Leiden. Daarnaast ontving de universiteit delegaties van universiteiten en onderzoeksinstituten uit onder meer China en Japan, Tsjechië (Charles University Prague), Schotland (University

of Edinburgh) en Taiwan (Fo Guang University). Ook faculteiten hebben buitenlandse delegaties ontvangen, veelal in relatie tot specifieke onderzoeksgebieden.

In 2017 bezocht een brede universitaire delegatie van de Universiteit Leiden twee Chinese universiteiten, te weten Tsinghua University in Peking en Xi'an Jiaotong University in Xi'an. China is een van de prioritaire regio's voor de universiteit. Doel van deze reis was om bestaande banden aan te halen en nieuwe mogelijkheden te creëren voor studentuitwisseling en onderzoekssamenwerking. Gedurende het hele jaar zijn veel Chinese delegaties in Leiden verwelkomd, van een delegatie jeugdrechtsjuristen tot een afvaardiging van het Chinese equivalent van de Eerste Kamer, de CPPCC.

Aansluitend aan de reis naar China bezocht de rector magnificus Zuid-Korea, om samen met andere onderwijsbestuurders uit de hele wereld geïnformeerd te worden over het Zuid-Koreaanse onderwijs en onderzoek en de mogelijkheden voor samenwerking. Daarnaast heeft de rector een aantal partneruniversiteiten bezocht.

Universiteitsbrede delegaties bezochten in 2017 Mexico en Japan. Beide bezoeken waren gericht op uitbreiding van de onderzoekssamenwerking en studentuitwisseling. De Universiteit Leiden was in Japan ook uitgenodigd om aanwezig te zijn bij de ondertekening van de stedenband tussen Leiden en Nagasaki, en bij de opening van de brug naar Deshima.

Instituten in het buitenland

Op 1 maart 2017 opende minister Bussemaker (OCW) in Rabat het Nederlands Instituut in Marokko (NIMAR); ook de burgemeester van Rotterdam, Ahmed Aboutaleb, tevens voorzitter van de Maatschappelijke Adviesraad, was hierbij aanwezig. Het instituut richt zich op het faciliteren van wetenschappelijk onderzoek, het versterken en beheren van bibliotheekcollecties met werken over Marokko en de Arabische wereld, en op het aanbieden van onderwijs. Het NIMAR heeft een landelijke opdracht voor alle Nederlandse universiteiten en hogescholen; het beheer ligt bij de Universiteit Leiden.

Voorts beheert de Leidse universiteit het Nederlands-Vlaams Instituut in Cairo (NVIC). Een drietal Vlaamse partijen participeert in het NVIC: Fonds Wetenschappelijk Onderzoek-Vlaanderen (FWO), de Universiteit Gent en de Katholieke Universiteit Leuven.

Momenteel is de politieke en sociale veiligheid en stabiliteit in Egypte zodanig dat de reguliere activiteiten van het NVIC doorgang kunnen vinden (onderwijs en contractonderwijs en onderzoek/veldwerk). Wel wordt afgeraden *in situ* (bijvoorbeeld bij veldwerk) onderzoek uit te voeren met betrekking tot onderwerpen die in Egypte als gevoelig kunnen worden ervaren. Ook dit instituut heeft een landelijke opdracht. Het NVIC maakt deel uit van de koepelorganisatie Nederlandse Wetenschappelijke Instituten in het Buitenland (NWIB). In het bestuur van de NWIB zijn de zes algemene universiteiten vertegenwoordigd. In de koepel NWIB zijn naast het NVIC ook de volgende instituten ondergebracht: het NIA (Athene), het NIP (St. Petersburg), het NIKI (Florence) en het KNIR (Rome).

LERU

De League of European Research Universities (LERU) van inmiddels 23 onderzoeksuniversiteiten, en waarvan Leiden een van de oprichters is, heeft in 2017 veel activiteiten ontplooid. De LERU bleef zich in Brussel inzetten voor de belangen van onderzoeksuniversiteiten en wetenschappelijk onderzoek. Ze bracht negen publicaties uit waarmee ze de besluitvorming in Brussel en elders in Europa probeerde te beïnvloeden:

- Future Proofing European Research Excellence (*policy brief*);
- Excellent education in research-rich universities (*position paper*);
- Interdisciplinarity and the 21st century research-intensive university (*position paper*);
- Productive interactions: Societal impact of academic research in the knowledge society (*position paper*);
- Beyond the Horizon: LERU's views on the 9th Framework Programme for Research and Innovation (*advice paper*);
- LERU's comments on the Lamy report on maximising the impact of EU R&I programmes (*policy brief*);
- Four Golden Principles for Enhancing the Quality, Access and Impact of Research Infrastructures (*statement*);
- The economic contribution of the LERU universities in 2016 (*report*);
- LERU comments on the Competitiveness Council conclusions 'From the Interim Evaluation of Horizon 2020 towards the ninth Framework Programme' (*policy brief*).

De decanen van de Universiteit Leiden zijn zeer actief in de verschillende beleids- en thematische groepen van LERU, in een aantal gevallen als voorzitter van groepen voor wetenschappelijk onderzoek.

Onderzoeksinfrastructuur en collecties

Nationale Roadmap Grootschalige Wetenschappelijke Infrastructuur

Om de kwaliteit te kunnen waarborgen, zijn hoogwaardige onderzoeksfaciliteiten nodig. In 2016 heeft de Permanente Commissie voor Grootschalige Wetenschappelijke Infrastructuur van NWO een update gepresenteerd van de Nationale Roadmap Grootschalige Wetenschappelijke Infrastructuur van NWO. Deze Roadmap geeft een overzicht van de grootschalige onderzoeksfaciliteiten die de hoogste prioriteit hebben voor de Nederlandse wetenschap. De faciliteiten op de Roadmap komen in aanmerking voor financiering door NWO; elke twee jaar wordt in totaal circa 80 miljoen euro toegekend.

De Universiteit Leiden is penvoerder van drie faciliteiten uit deze Roadmap:

- Netherlands Center of Electron Nanoscopy (NeCEN, als onderdeel van het cluster Netherlands Electron Microscopy Infrastructure);
- NL-OPENSCHERM;
- Netherlands Metabolic Phenome Centre (als onderdeel van het cluster X-omics).

In 2017 is voor 33 voor de Roadmap geselecteerde onderzoeksfaciliteiten een financieringsaanvraag ingediend. De toekenningen worden in het voorjaar van 2018 verwacht.

Universitaire Bibliotheken Leiden

Universitaire Bibliotheken Leiden (UBL) verzorgt een belangrijk deel van de wetenschappelijke informatievoorziening voor onderzoekers, docenten en studenten. Daarnaast beschikt UBL over een aantal bijzondere collecties (zie bibliotheek.universiteitleiden.nl/bijzondere-collecties). Deze worden veelvuldig benut voor onderzoek, niet alleen door Leidse academici en hun studenten, maar door onderzoekers van over de hele wereld. Verder vervult de UBL een maatschappelijke en culturele functie. Belangrijke projecten van de UBL in 2017 waren:

- *Opening Asian Library*
De Asian Library is een centrum met moderne faciliteiten voor studie, onderzoek en ontmoetingen voor diegenen met een diepgaande interesse in Azië en haar positie in de wereld. De bibliotheek huisvest de wereldbepaalde en omvangrijke Aziatische collecties van de Universiteit Leiden, waaronder het La Galigo-manuscript en de Panji-manuscripten. (Zie ook: 'Internationalisering in onderzoek'.)
- *Panji-verhalen erkend als werelderfgoed*
In 2017 heeft UNESCO de unieke collectie van meer dan 250 eeuwenoude verhalen over de mythische Javaanse prins Panji erkend als werelderfgoed. De UBL beheert een gedeelte van deze collectie; andere delen zijn te vinden in de nationale bibliotheken van Indonesië, Maleisië en Cambodja. Door de Panji-verhalen te digitaliseren komen ze wereldwijd (via open access) gratis beschikbaar voor onderzoek en onderwijs.
- *La Galigo online*
De UBL heeft het Leidse La Galigo-manuscript, dat in 2011 in de UNESCO's Werelderfgoedlijst is opgenomen, gedigitaliseerd en online beschikbaar gesteld. La Galigo is 's werelds omvangrijkste epos, geschreven in het Buginees, een Austronesische taal gesproken op een deel van het Indonesische eiland Celebes. De UBL beheert een van de meest omvangrijke en waardevolle La Galigo-manuscripten.
- *56.000 oude drukken online*
In een jaar tijd zijn ruim 56.000 oude drukken uit de bibliotheek van de Universiteit Leiden gedigitaliseerd en in online bibliotheek Google toegankelijk gemaakt. Het gaat om boeken die in Nederland zijn uitgegeven vóór 1876, waarop geen auteursrecht meer rust. Alle boeken zijn wereldwijd gratis beschikbaar via de catalogus van UBL, Google Books en Delpher.
- *Project 'Maps in the Crowd – Cariben'*
De UBL is in 2017 gestart met het project Maps in the Crowd – Cariben. Hierbij worden met hulp van het publiek bijna 1100 historische kaarten van het Caribisch gebied digitaal ontsloten.
- *Onderzoekscentrum NINO*
Eind 2017 hebben het Nederlands Instituut voor het Nabije Oosten (NINO), de Universiteit Leiden en het Rijksmuseum van Oudheden (RMO) een samenwerkingsovereenkomst ondertekend. Het NINO wordt een onderzoekscentrum met als aandachtsterrein het oude Mesopotamië, Egypte en de archeologie van het Nabije Oosten. De NINO-bibliotheek komt onder

beheer van de UBL en gaat een herkenbaar onderdeel uitmaken van een nieuw te bouwen Middle Eastern Library. De spijkerschriftcollectie komt in tijdelijke bruikleen bij het Rijksmuseum van Oudheden, dat zorg zal dragen voor conservering en versnelde digitalisering.

Datamanagement en open access

Het thema datamanagement was ook in 2017 actueel. Onderzoekers produceren en gebruiken in toenemende mate digitale data, en ook de eisen van externe partijen en subsidieverstrekking op dit gebied nemen toe. Onderzoekers hebben dus behoefte aan een goede infrastructuur en goede ondersteuning bij het beheer, de opslag en het ter beschikking stellen van wetenschappelijke data. Ook de ontwikkelingen op het gebied van *open access* en de eisen aan wetenschappelijke integriteit brengen nieuwe, hogere eisen met zich mee.

Tussen de verschillende disciplines binnen de Universiteit Leiden bestaan aanzienlijke verschillen in de aard van de wetenschappelijke data. Om recht te doen aan deze verschillen hebben de faculteiten en instituten in 2017 hun eigen datamanagementbeleid verder uitgewerkt. Ook is het Programma Implementatie Datamanagement in de organisatie bevestigd. Dit programma is erop gericht onderzoekers meer 'databewust' te maken, voorzieningen voor datamanagement te ontwikkelen, en training en ondersteuning in het omgaan met data aan te bieden. In 2017 is een programmamanager aangesteld.

De Nederlandse universiteiten, en ook de Universiteit Leiden, maken zich sterk voor *open access*, waarbij de uitkomsten van wetenschappelijk onderzoek digitaal vrij beschikbaar worden gesteld. Zeker als onderzoek met publieke middelen is gefinancierd, moet de samenleving optimaal gebruik kunnen maken van de data die het heeft opgeleverd, vinden universiteiten. Ook Leidse wetenschappers en studenten zetten zich actief in voor open access.

In het internationale debat wordt bij open access doorgaans onderscheid gemaakt tussen de 'groene' en de 'gouden' route. De groene route gaat uit van zelfarchivering: auteurs maken hun werk zelf openbaar door het te deponeren in een erkende *repository*, een vrij toegankelijke database, al dan niet met een embargotermijn van de uitgever. De Universiteit Leiden biedt haar onderzoekers deze mogelijkheid ook: het Leiden Repository.

In de gouden route komen publicaties via de websites van uitgevers vrij online beschikbaar. Zij vragen daarvoor aan de onderzoekers of aan hun werkgever een bedrag bij publicatie (de Article Processing Charge ofwel APC).

Deze ontwikkelingen vergen een omslag in de businessmodellen van uitgevers.

In 2017 zijn de volgende resultaten bereikt:

- In 2017 is voor 556 artikelen waarvan de eerste auteur verbonden was aan de Universiteit Leiden, gebruikgemaakt van landelijke afspraken om publicaties tegen een gereduceerd tarief in open access beschikbaar te stellen.

- In 2017 kwam 11 procent van de gerefereerde wetenschappelijke artikelen van Leidse onderzoekers (exclusief LUMC) beschikbaar via de gouden open access-route.

Bestuursafspraken

Het onderzoeksbeleid van de Universiteit Leiden is gericht op de profilering van het onderzoek, het op peil houden en verder ontwikkelen van de wetenschappelijke output, het vergroten van de impact van het onderzoek, en de kwaliteitsbewaking aan de hand van onderzoeksbeoordelingen. Twee bestuursafspraken hebben betrekking op het onderzoeksbeleid.

Bestuursafspraken Onderzoek 2016-2019

Indicator		Afspraak 2019	Realisatie 2017	Uitgangssituatie
Promoties	≥	424	419	409
Omzet 2e /3e EU geldstroom (K€)	≥	94.686	86.947	85.637

* Het aantal promoties in 2017 bedroeg 423. De promoties van het ICLON en het ASCL (vier in 2017) tellen niet mee voor de bestuursafspraken.

De bestuursafspraken voor de periode 2016-2019 hebben betrekking op het aantal promoties. Verwacht wordt dat alle faculteiten samen ten minste 8,5 procent (het Leidse marktaandeel) van het landelijk aantal promoties realiseren in 2019. Daarnaast zijn er afspraken gemaakt over de omzet in de tweede geldstroom en over de EU-gelden in de derde geldstroom. De inzet is een groei van 2 procent per jaar voor zowel de tweede als de derde geldstroom.

3.3 Kwaliteitszorg onderzoek

Protocol

De kwaliteitsborging van het wetenschappelijk onderzoek vindt bij de Universiteit Leiden plaats door externe onderzoeksbeoordelingen volgens het landelijke Standaard Evaluatie Protocol (SEP). Het SEP wordt elke zes jaar vastgesteld; de huidige versie loopt van 2015 tot 2021.

In het SEP 2015-2021 worden de onderzoekseenheden beoordeeld op drie criteria:

- *Research quality*: wetenschappelijke kwaliteit, academische bijdrage en productiviteit;
- *Relevance to society*: maatschappelijke relevantie, impact en valorisatie;
- *Viability*: strategie en vooruitzichten, financiële situatie, faciliteiten en ondersteuning, en opbouw van de wetenschappelijke staf.

In het SEP 2015-2021 wordt nadrukkelijker dan voorheen aandacht besteed aan de evaluatie van maatschappelijke relevantie, wetenschappelijke integriteit en promotietrajecten. Medio 2016 is daar diversiteit als nieuw onderwerp aan toegevoegd.

Daarnaast gebruikt de universiteit een eigen Leids protocol voor onderzoeksbeoordelingen. Het Leidse protocol beschrijft de verantwoordelijkheden van het College van Bestuur, de faculteiten en de instituten bij de voorbereiding en uitvoering van het externe visitatieproces volgens

het SEP, evenals de procedure voor de interne *midterm review*, de evaluatie die drie jaar na de externe visitatie plaatsvindt en die geldt als een tussentijdse evaluatie.

In voorbereiding op de externe visitatie stelt ieder onderzoeksinstituut een zelfstudie op. De visitatiecommissie legt vervolgens een *site visit* af van een of meerdere dagen, en spreekt dan onder anderen met het instituutsbestuur, de leiders van de onderzoeksprogramma's en een aantal promovendi. Na de visitatie stelt de commissie het visitatierapport op, dat vervolgens wordt aangeboden aan het College van Bestuur. Het College vraagt het betrokken instituut en de faculteit om schriftelijk te reageren op de bevindingen van de commissie. De rector, de decaan en de wetenschappelijk directeur bespreken het visitatierapport en de reacties daarop vervolgens in een bestuurlijke hantering. In dit gesprek worden afspraken gemaakt over de *follow-up* van de visitatie. Verdere opvolging geschiedt, indien nodig, in de halfjaarlijkse overleggen tussen het College van de Bestuur en de afzonderlijke faculteiten.

Onderzoeksinstituten

In Leiden is gekozen voor het onderzoeksinstituut als centrale eenheid in de onderzoeksvisitatatie. Externe onderzoeksvisitaties worden georganiseerd langs de lijnen van de wetenschappelijke disciplines. Bij de Universiteit Leiden corresponderen de onderzoekseenheden waarop het SEP wordt toegepast over het algemeen met de onderzoeksinstituten. Ook onderzoeksgroepen zijn daarin begrepen. Een externe onderzoeksvisitatatie kan eigenstandig (lokaal, *stand alone*) worden georganiseerd of in landelijk verband, wat onderlinge vergelijking tussen de Nederlandse universiteiten mogelijk maakt. Afstemming over deze keuze vindt plaats in de landelijke discipline-overleggen van de decanen. In sommige domeinen zoals de exacte wetenschappen en de gedragswetenschappen, zijn landelijke visitaties zeer gebruikelijk. In andere disciplines, zoals de geesteswetenschappen, wordt soms gekozen voor lokale visitaties. Hierbij speelt mee dat het in sommige disciplines lastig is om een 'evenknie' elders in Nederland te vinden. Voor de planning van alle onderzoeksvisitaties in Leiden (zowel extern als midterm) voor de hele periode van het SEP 2015-2021, zie: universiteit.leiden.nl > onderzoek > kwaliteit en integriteit > onderzoeksbeoordeling.

Interuniversitaire onderzoeksscholen

De onderzoekers van de Universiteit Leiden nemen actief deel in landelijke interuniversitaire onderzoeksscholen. De kwaliteitsborging van deze onderzoeksscholen maakt deel uit van de onderzoeksvisitaties die uitgevoerd worden volgens de richtlijnen van het SEP 2015-2021. De financieringsafspraken voor de onderzoeksscholen zijn opgenomen in de Gemeenschappelijke Regeling van de betreffende onderzoeksschool. In 2017 was Leiden penvoerder van de volgende onderzoeksscholen:

- ARCHON (Archeologie);
- CASIMIR (Wiskunde & Natuurwetenschappen);
- EPOS (Sociale Wetenschappen);
- MGC (Geneeskunde);
- NISIS (Geesteswetenschappen);
- NOVA (Wiskunde & Natuurwetenschappen).

Onderzoeksbeoordelingen

Externe visitaties

In 2017 hebben vier externe onderzoeksbeoordelingen plaatsgevonden:

- Afrika Studiecentrum Leiden (ASCL);
- Instituut Biologie Leiden (IBL);
- Leids Instituut voor Chemisch onderzoek (LIC);
- Psychologie.

De visitaties van het ASCL, IBL en het LIC zijn *stand alone* uitgevoerd. De visitatie van Psychologie was onderdeel van een landelijke visitatie. Het bezoek van de externe visitatiecommissie van het ASCL vond plaats in april. De bezoeken van de overige externe visitatiecommissies vonden plaats in het najaar van 2017, de afronding van deze visitaties vindt plaats in 2018. Alle gevisiteerde onderzoekseenheden zijn beoordeeld als *very good* en op ten minste één onderdeel als *world leading/excellent*.

De cijfermatige beoordelingen van al deze visitaties zijn, voor zover al bekend, opgenomen in bijlage D. Nadat de visitatierapporten zijn opgeleverd en de hele visitatieprocedure is afgerond, worden de visitatierapporten, inclusief de bestuurlijke reactie erop, geplaatst op universiteit-leiden.nl > onderzoek > kwaliteit en integriteit > onderzoeksbeoordeling.

Tussentijdse evaluaties

In 2017 hebben drie midterm reviews plaatsgevonden:

- Instituut Bestuurskunde;
- Centrum voor Milieuwetenschappen Leiden (CML);
- Politieke Wetenschappen.

3.4 Wetenschappelijke Integriteit

De Universiteit Leiden hecht groot belang aan wetenschappelijke integriteit. In 2017 hebben de universiteit en het LUMC hun beider Commissies Wetenschappelijke Integriteit samengevoegd en gezamenlijk een nieuwe Klachtregeling Wetenschappelijke Integriteit opgesteld. Zowel het medezeggenschapsorgaan van de universiteit als dat van het LUMC heeft ingestemd met de nieuwe regeling. Op grond van de nieuwe regeling beschikken de universiteit en het LUMC thans over een gezamenlijke Commissie Wetenschappelijke Integriteit, die bestaat uit twee kamers; één voor klachten over (ex-)medewerkers van de universiteit en één voor klachten over (ex-)medewerkers van het LUMC, waaronder tevens begrepen worden personen die onder verantwoordelijkheid van de universiteit of het LUMC werken of hebben gewerkt. Het totaal aantal leden van beide kamers bedraagt minimaal acht (waaronder begrepen de beide voorzitters).

De Commissie Wetenschappelijke Integriteit is een adviesorgaan. Zij brengt advies uit aan het College van Bestuur van de universiteit dan wel aan de Raad van Bestuur van het LUMC. Aan de hand van het advies neemt het betreffende bestuursorgaan een besluit omtrent de ingediende

klacht wegens vermeende schending van de wetenschappelijke integriteit en de eventuele (disciplinaire) maatregelen. Zowel de klager als de beklaagde kan dit besluit ter advies voorleggen aan het Landelijk Orgaan Wetenschappelijke Integriteit (LOWI). Zowel de secretaris als de voorzitter van de kamer die het advies heeft uitgebracht, draagt zorg voor het verweerschrift en vertegenwoordigt het bestuursorgaan bij de mondelinge behandeling door het LOWI.

De universiteit en het LUMC onderschrijven de Nederlandse Gedragscode Wetenschapsbeoefening van de VSNU. Deze Gedragscode is in 2016 door een landelijke commissie geëvalueerd. De colleges van bestuur van de Nederlandse universiteiten hebben de commissie opdracht gegeven om in 2018 een herziene versie van de code te formuleren.

In de externe onderzoeksbeoordelingen wordt het thema wetenschappelijk integriteit standaard meegenomen.

Over integriteit in meer brede zin heeft de universiteit in 2016 voor alle medewerkers een gedragscode opgesteld waarin het gehele en samenhangende integriteitsbeleid is opgenomen. Hierin wordt ook verwezen naar bepalingen over wetenschappelijke integriteit en de Klachtregeling Wetenschappelijke Integriteit, die daarmee voor iedereen toegankelijk zijn geworden.

In 2017 heeft de Commissie vijf klachten ontvangen. Eén klacht is ingetrokken en één klacht is afgedaan. Deze laatste had geen betrekking op wetenschappelijke integriteit.

Eén klacht is ongegrond verklaard. Deze zaak is door de klager ook ter advies voorgelegd aan het LOWI. Twee klachten zijn nog in behandeling.

In 2017 zijn ook nog twee klachten uit 2016 afgehandeld. Beide klachten bleken ongegrond.

4. Impact en maatschappelijke verantwoording

4.1 Profiel

Veel onderzoekers van de universiteit en het LUMC werken structureel samen met maatschappelijke organisaties en het bedrijfsleven. De universiteit wil een klimaat creëren waarin ruimte bestaat voor innovatie en waarin initiatieven voor ondernemerschap worden gestimuleerd. Structurele samenwerkingsrelaties met externe partners staan daarbij centraal, zoals met de Leiden Bio Science Park foundation, Biopartner, Kennisstad Leiden, de Stichting Economie071 en de Economic Board Zuid-Holland (EBZ). Om de ontwikkelkansen voor de Campus Den Haag verder te benutten, werkt de universiteit samen met de gemeente Den Haag, en maakt ze deel uit van samenwerkingsverbanden met andere kennispartners in de stad, onder meer via The Hague Academic Coalition.

Veel onderzoek wordt verricht vanuit zuiver wetenschappelijke nieuwsgierigheid. Het verleggen van de grenzen van de wetenschap is vaak een doel op zich, ongeacht eventuele economische, maatschappelijke of culturele effecten. Tegelijkertijd ontwikkelen wetenschappers daarbij vaak baanbrekende, nieuwe inzichten die – direct of op de langere termijn – veel kunnen opleveren voor de samenleving. Dat uitgangspunt, een door nieuwsgierigheid gedreven universiteit te zijn, blijven we koesteren.

4.2 Impact en innovatie: ambities en prestaties

In het instellingsplan *Excelleren in vrijheid 2015-2020* staat als een van de zes strategische ambities vermeld: het versterken van impact en innovatie. Om dit te kunnen realiseren is een open houding naar de samenleving essentieel. De universiteit geeft daar inhoud aan door het stimuleren van interactieve wetenschap (via *open access* en vrij beschikbare data), door samen te werken met partners in de regio, ruimte te creëren voor ondernemerschap, zoals in het Leiden Bio Science Park, en door het bevorderen van een leven lang leren. Ook de ambities voor de verdere ontwikkeling van de Campus Den Haag dragen bij aan het versterken van impact. De universiteit bouwt gestaag door aan de relatie met de gemeente Den Haag en andere prominente organisaties in de stad, in zowel het onderwijs als het onderzoek.

Impact Matrix

De universiteit heeft in 2015 de Impact Matrix ontwikkeld (opgenomen in het *Leiden Protocol for Research Assessments 2015-2021*). De matrix is een hulpmiddel voor onderzoekers en onderzoekseenheden dat de impact van het onderzoek, retrospectief dan wel prospectief, zichtbaar maakt. De Impact Matrix biedt onderzoekseenheden en faculteiten de mogelijkheid om de impact van behaalde wetenschappelijke en maatschappelijke resultaten te beschrijven op een wijze die past bij het eigen wetenschapsdomein, zowel kwantitatief als kwalitatief. De matrix kan onder meer worden gebruikt bij onderzoeksvisitaties. De universiteit wil de verschillende vormen van impact in de diverse disciplines optimaal zichtbaar maken. Daarom hanteert zij geen uniforme set van valorisatie-indicatoren voor alle wetenschapsgebieden, maar biedt zij ruimte aan de eigenheid

van de afzonderlijke disciplines. De Impact Matrix is niet ontworpen als sturingsinstrument, maar wil op inspirerende wijze laten zien wat de resultaten van de wetenschap opleveren voor de samenleving en de wetenschapontwikkeling zelf.

Het Standaard Evaluatieprotocol 2015-2021 (SEP) schrijft voor dat instituten in zelfstudies rapporteren ten behoeve van de onderzoeksbeoordelingen. Ze doen dat sinds 2015 met meer nadruk op de impact van hun onderzoek. Een deel van de resultaten kan kwantitatief worden uitgedrukt, andere resultaten zijn kwalitatief van aard, en kunnen in voorbeelden (*narratives*) worden beschreven. Daarmee ontstaat gedurende de looptijd van de zesjarige visitatiecyclus een completer beeld van de impact van onderzoek op het niveau van de instituten. In dit jaarverslag worden de impactcijfers op het niveau van de universiteit gerapporteerd (zie tabel Impact Matrix hieronder voor een samenvatting van de indicatoren waarover in dit jaarverslag wordt gerapporteerd).

De resultaten van de impact in het academisch veld staan vermeld in de hoofdstukken over onderwijs en onderzoek. Hetzelfde geldt voor de impactgegevens over de MOOCs, de Bijzondere Collecties bij de Universitaire Bibliotheken Leiden (UBL) en de alumni-uitstroom. De overige impactindicatoren komen hierna aan bod.

In de onderzoeksvisitaties wordt de impact op het academisch veld ook wel *scientific relevance* genoemd, voor de maatschappelijke relevantie hanteert men de term *societal relevance*. De maatschappelijke relevantie is in de Impact Matrix verder onderverdeeld in: Beroepsveld (zoals advocatuur, huisartsen), Commerciële en overheidssector, en het Brede publiek. Niet

Impact Matrix 2017

Uitkomsten	Interactie met	
	Academisch veld	Beroepsveld
Kennisproductie en -uitwisseling (resultaten)	Kennisoverdracht naar academici <ul style="list-style-type: none"> • Aantal wet. publicaties (6.094) • Aantal promoties (423) • Aantal ingeschreven studenten (28.106) • Samenwerking in LDE in onderzoek en onderwijs (kwalitatief) 	Kennisoverdracht naar eigen beroepsgroepen <ul style="list-style-type: none"> • Student-ondernemerschap onderwijs en innovatie (kwalitatief) • Vakpublicaties (747)
Gebruik van kennis (effecten)	Gebruik van kennis door peers <ul style="list-style-type: none"> • Aandeel LEI in 10% meest geciteerde publicaties (13,8%) • % Publicaties in samenwerking met >1 andere instelling (85%) • % Publicaties in samenwerking met >1 buitenlandse instellingen (58%) 	Gebruik van kennis door beroepsgenoten <ul style="list-style-type: none"> • Deelname in maatschappelijke adviesfuncties (kwalitatief) • Ontsluiting van onderzoeksinfrastructuur (kwalitatief)
Exploitatie van kennis (opbrengsten)	Erkenning door peers <ul style="list-style-type: none"> • Positie LEI in de 4 grote wereldwijde universitaire rankings (ARWU: 88, THE: 67, QS: 109, CWTS: 91) • Aantal toekenningen (ERC: 7, NWO-VI: 32) en marktaandeel LEI in persoonsgebonden NWO- (11%) en EU-subsidies (9%) • Omzet onderzoeksbudget 2e /NWO subsidies en 3e EU geldstroom/EU subsidies (89 M€) 	Vermarkten van kennis voor professionals <ul style="list-style-type: none"> • Aantal ondernemerschapfondsen (10) voor start-ups (1) • Aandeel contractonderwijs en bedrijven in baten uit werken voor derden (23%)

alleen de resultaten op het gebied van directe kennisvermeerdering en de baten die het werken voor en met derden oplevert zijn hierbij relevant, maar ook de samenwerkingsverbanden die de universiteit aangaat (met bedrijven en maatschappelijke partners in de Leidse regio en de regio Zuid-Holland, en in Den Haag) en de ondersteuning die zij biedt (zoals het faciliteren van ondernemerschap, bijvoorbeeld in HUBspot, zie hierna). Ook dit draagt bij aan het vergroten van de impact van Leids onderwijs en onderzoek. Onze impact in het academische veld wordt ondersteund door het *Grant development team* van Luris. Verder biedt CWTS BV, een bedrijf gelieerd aan CWTS en eigendom van de universiteit, diverse bibliometrische producten, *services* en trainingen aan voor universiteiten wereldwijd.

Faciliteren van ondernemerschap

De universiteit faciliteert studenten die overwegen een eigen onderneming op te zetten. Ook zijn er fondsen voor startende ondernemers.

HUBspot – Innovate Leiden!

HUBspot Leiden, het centrum voor innovatie en ondernemerschap van de regio Leiden is inmiddels anderhalf jaar open en de eerste successen zijn zichtbaar. Het centrum is een initiatief van de gemeente Leiden, de Hogeschool Leiden en de universiteit en is opgezet in het kader van de regionale samenwerking in Economie071. Het doel van HUBspot Leiden is om de regionale economie en innovatiekracht te versterken.

HUBspot heeft op dit moment 37 bewoners: innovatieve bedrijven, zelfstandige ondernemers die ondersteunende diensten verrichten en andere partners, waaronder Luris, het Knowledge Exchange Office van de universiteit, en Lugus, de ondernemersvereniging van Leidse studenten. Daarnaast zijn er 22 start-ups gevestigd, de belangrijkste doelgroep van HUBspot Leiden. Zij

Commerciële en overheidssector	Brede publiek
Productie van kennis voor of samen met bedrijven/overheden <ul style="list-style-type: none"> Aantal gerapporteerde vindingen (103) % universitaire-industriële copublicaties (8,5%), waarvan met bedrijven gevestigd buiten NL (65,5%) Samenwerking in LDE op valorisatie (kwalitatief) 	Disseminatie van kennis naar een breed publiek <ul style="list-style-type: none"> Aantal artikelen in gedrukte media en Top 5 van kranten met meeste Leidse vermeldingen (2.457) 11% wet. art. open access goud Bijzondere collecties UBL (kwalitatief)
Gebruik van kennis door bedrijven/overheden <ul style="list-style-type: none"> Aantal octrooiaanvragen (15) % Leidse onderzoekspublicaties geciteerd in internationale octrooien (4,3%) Samenwerking in Economie071 (kwalitatief) Samenwerking in Den Haag (kwalitatief) 	Gebruik van kennis door breed publiek <ul style="list-style-type: none"> Aantal geïnteresseerden bereikt met MOOCs (158.000 in 2017, ca. 650.000 in totaal) en geografische herkomst (alle werelddelen)
Vermarkten van kennis voor bedrijven <ul style="list-style-type: none"> Aantal spin-offs (1) Aantal licentie- (19), optie- en evaluatie-overeenkomsten (2) Aantal bedrijven (200) en werkgelegenheid LBSP (18.300) Aandeel bedrijven (18%) en nationale overheden (6%) in baten werk voor derden. 	Opbrengsten van kennis voor de samenleving <ul style="list-style-type: none"> Uitstroom van alumni naar werksectoren (hoogste in sectoren: zorg/welzijn, onderwijs/onderzoek, overheid, advocatuur) Aantal bijzonder hoogleraren (84 in totaal, vier nieuw in 2017) Economische impact in Europa in aantal banen (58.590) en bruto toegevoegde waarde (4,1 miljard euro)

krijgen begeleiding om hun idee uit te werken tot het begin van een bedrijf. HUBspot richt zich daarbij allereerst op (student)ondernemers met een vernieuwende dienst of een nieuw product waarvoor veel kennis nodig is. Bijvoorbeeld op het gebied van *life sciences and health*, elektronica van drones en domotica.

Projecten voor studenten

De kracht van HUBspot ligt in de diversiteit van de mensen en de activiteiten die er worden ontplooid. Studenten, afgestudeerden en onderzoekers van de universiteit en de Hogeschool Leiden, en (potentiële) ondernemers kunnen programma's volgen over ondernemerschap en innovatie. Daarnaast kunnen studenten ondernemersvaardigheden opdoen. HUBspot biedt studenten de kans te werken aan concrete projecten, afkomstig van de gemeente Leiden, omliggende gemeenten of het Leidse bedrijfsleven. De studenten komen daardoor beter beslagen ten ijs op de arbeidsmarkt.

Twee financieringsinstrumenten

De universiteit biedt twee financieringsinstrumenten gericht op ondernemerschap: Enterprise Leiden Fund (ELF) en UNIIQ.

ELF

ELF is een startersfonds dat studenten en medewerkers die voor zichzelf willen beginnen de mogelijkheid biedt zich hierop voor te bereiden. Door laagdrempelige toegang te bieden tot financiering, coaching en een relevant netwerk, krijgen potentiële ondernemers de kans zich verder te ontwikkelen en hun ambities te verwezenlijken. Dit fonds is een samenwerkingsproject van het LUMC, de universiteit en de Rabobank.

In ELF zijn in 2017 aanvragen van vier start-ups gehonoreerd:

- Buxenus;
- Polariks;
- PickupTrip;
- SeraNovo.

De initiatieven voor nieuwe ondernemingen zijn gebaseerd op innovaties die voortvloeien uit de resultaten van wetenschappelijk onderzoek. Zo ontwikkelde *Buxenus* een eenvoudige machine om DNA te fotograferen. *Polariks* wil wijnboeren helpen met toepassingen voor *hyper special imaging*, een manier van fotograferen waardoor men meer ziet dan met het blote oog; wijnboeren moeten nu nog elke druif afzonderlijk inspecteren om te bepalen wat het perfecte moment voor de oogst is. *PickupTrip* is een platform voor korte reizen dat met behulp van *analytics* het beste reisadvies samenstelt. *SeraNovo* gebruikt haar innovatieve onderzoek om problemen op te lossen rond nieuwe medicijnen, zoals onvoldoende oplosbaarheid of doorlaatbaarheid. Deze kunnen dan sneller op de markt worden gebracht.

UNIIQ

UNIIQ helpt beginnende start-ups hun levensvatbaarheid te bewijzen en potentiële financiers te overtuigen van de commerciële mogelijkheden van hun product of toepassing. Het fonds helpt start-ups in de zogenoemde *proof of concept*-periode. Een lening van UNIIQ bedraagt maximaal

300.000 euro per project. UNIIQ is een initiatief van de Universiteit Leiden met haar LDE-partners en de Zuid-Hollandse ontwikkelingsmaatschappij InnovationQuarter (IQ). Ze voorziet in een belangrijke, regionale behoefte. Voor meer informatie over deze ondernemersprogramma's, zie luris.nl.

Brave New World

In 2016 was de universiteit partner van de eerste editie van Brave New World, een conferentie over de impact van technologische ontwikkelingen op mens en samenleving. In 2017 vond een tweede editie plaats van dit internationale evenement in de Stadsgehoorzaal in Leiden. Ook in 2018 wordt de conferentie gehouden.

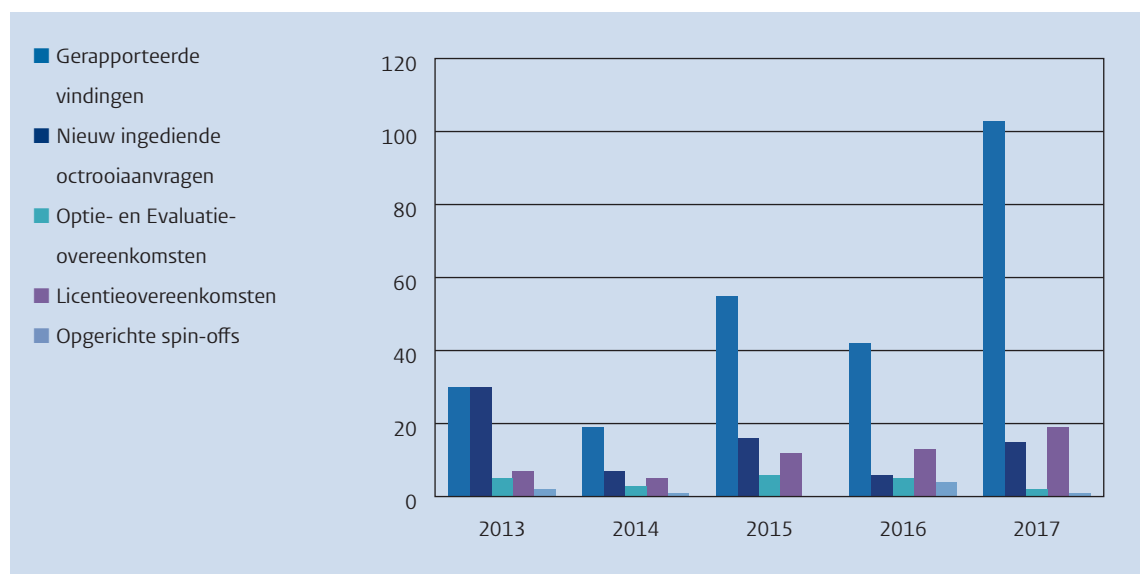
Samenwerking met bedrijven

Elk jaar verwerven Leidse onderzoekers octrooien en worden er commerciële overeenkomsten gesloten. In 2017 werden negentien licenties verkregen en is een nieuwe spin-off opgericht (zie figuur 15). Het aantal nieuw ingediende octrooiaanvragen verdriedubbelde ten opzichte van een jaar eerder. Ook het aantal gerapporteerde vindingen nam sterk toe: van 42 vindingen in 2016 naar 103 in 2017. Het merendeel van de vindingen komt op het conto van het LUMC.

Als onderzoekers een idee hebben waarvan zij vermoeden dat dit commerciële potentie heeft, kunnen zij terecht bij Luris. Als de vinding inderdaad het beschermen waard lijkt, kan octrooi worden aangevraagd. Vervolgens worden de mogelijkheden tot exploitatie van de vinding onderzocht. Als een derde partij interesse heeft, kan Luris een optie- of evaluatieovereenkomst afsluiten, die mogelijk uitmondt in een licentie-overeenkomst. Een andere route om een vinding commercieel te exploiteren is het oprichten van een spin-off, een nieuw bedrijf dat een licentie neemt op de vinding van de onderzoeker. De *Luris Knowledge Partnering, Entrepreneurship and Legal Affairs teams* leggen het contact tussen Leidse wetenschappers en marktpartijen. Voor-

Figuur 15

Aantal vindingen, octrooien, overeenkomsten en spin-offs, inclusief LUMC 2013-2017



beelden van *cases* waarin *Luris teams* succesvol heeft samengewerkt met Leidse wetenschappers, en de cijfers van *Luris* zijn te vinden in het *Luris Year Overview 2017* (zie luris.nl).

Copublicaties met de industrie en citaties in octrooien

De omvang van de samenwerking met de industrie kan worden vastgesteld aan de hand van het aantal universitaire-industriële copublicaties (UICs) en het aantal citaties in octrooien van wetenschappelijk onderzoek. Van het totaal aantal Leidse publicaties in 2017 was 8,5 procent afkomstig uit samenwerking met de industrie. Dat is ruim boven het gemiddelde van de zes algemene universiteiten (7,2 procent), en ook hoger dan het gemiddelde van alle dertien Nederlandse universiteiten gezamenlijk (7,9 procent – zie onderstaande tabel).

Percentage Universitaire-industriële copublicaties (UICs)

	% van alle onderzoeks-publicaties	% UICs met bedrijven binnen een straal van 50 km	% UICs met bedrijven gevestigd in NL	% UICs met bedrijven gevestigd buiten NL
Universiteit Leiden	8,5%	33,7%	39,6%	65,5%
Gemiddelde alle 13 Nederlandse universiteiten	7,9%	29,5%	46,2%	58,2%
Gemiddelde 6 alg. Nederlandse universiteiten (LEI, UU, RUN, RUG, VU, UvA)	7,2%	29,2%	41,9%	62,5%

NB: deze percentages tellen op tot meer dan 100% omdat publicaties aan twee of drie categorieën kunnen worden toegekend al naar gelang de locatie van het bedrijf.

Het grootste deel, 65,5 procent, van de Leidse universitaire-industriële copublicaties is gerealiseerd door samenwerking met bedrijven die zijn gevestigd in het buitenland en/of een buitenlandse vestiging hebben. Dat is boven het gemiddelde van de zes algemene universiteiten (62,5 procent) en boven het gemiddelde van alle Nederlandse universiteiten in totaal (58,2 procent).

Een klein gedeelte van alle Nederlandse wetenschappelijke publicaties ligt aan de basis van octrooien, en wordt dus gebruikt voor een praktische toepassing. Het percentage Leidse publicaties in octrooien lag in de periode 2008-2015 op 4,3 procent. Dat komt overeen met 1188 publicaties die in patenten worden geciteerd. Overigens staan in lang niet alle octrooien citaties naar wetenschappelijke publicaties. Het Leidse percentage ligt daarmee (al acht jaar) hoger dan het gemiddelde van de zes algemene universiteiten (3,4 procent), en is ook hoger dan het gemiddelde van alle Nederlandse universiteiten gezamenlijk (3,5 procent).¹

Leiden Bio Science Park

In 2017 waren op het Leiden Bio Science Park (LBSP) 200 bedrijven en instellingen gevestigd; 110 daarvan houden zich bezig met biomedische of biotechnologische activiteiten. 38 bedrijven zijn spin-offs, voortgekomen uit wetenschappelijk onderzoek. In 2017 vestigden zich tien nieuwe bedrijven op het park. Het aantal bedrijven op LBSP is in de afgelopen jaren gestaag gestegen. De

¹ Percentages zijn ontleend aan: CWTS, Web of Science en PATSTAT database 2008-2015.

werkgelegenheid nam navenant toe tot 18.300 personen. Nieuwe kansen liggen er in 2018 door de komst van de European Medicines Agency (EMA) naar Amsterdam.

Het LBSP, van start gegaan in 1984, is een uniek en dynamisch onderzoeksbedrijventerrein met een leidende positie in Nederland en Europa. De hier gevestigde bedrijven zijn overwegend actief in de sectoren *biosciences* en *life sciences*, en vormen met de bèta-campus en het LUMC een sterk cluster. Het LBSP is ongeveer 110 hectare groot en heeft het grootste aantal start-ups in de *biosciences* in Nederland. Het behoort tot de top vijf van bedrijvenparken in deze sector in Europa.

De Stichting Biopartner Leiden is de incubatororganisatie voor startende *life science*-bedrijven op het LBSP. Biopartner kan gezien worden als de startmotor van het LBSP, aangezien veel bedrijven die ooit gehuisvest waren in Biopartner inmiddels een zelfstandige vestiging op het LBSP hebben. Biopartner levert een breed scala aan facilitaire diensten voor startende bedrijven, zoals kantoorruimte, laboratoria, netwerkomgeving en begeleiding in brede zin. Eind 2017 waren 63 bedrijven gehuisvest in de vier panden van Biopartner. Dat betekende een bezettingsgraad van bijna 93 procent, met een gemiddelde bedrijfsgrootte van 184 m². Het financiële resultaat was voor het vierde achtereenvolgende jaar uitstekend. Dit biedt Biopartner de ruimte om startende ondernemingen nog beter van dienst te zijn (zie ook: biopartnerleiden.nl).

De universiteit heeft een vertegenwoordiger in de Raad van Toezicht van Biopartner en fungeert tevens als financier van de stichting.

De belangrijkste ontwikkelingen in 2017:

- Het internationaal georiënteerde *blended learning*-opleidingstraject Paul Janssen FutureLab (online en on-campus) is gestart met de eerste modules voor biomedische professionals. De eerste cursisten hebben deze met succes afgerond.
- Het nieuwe bestemmingsplan voor het Gorlaeus-gebied is gereed.
- De bouw van het nieuwe pand van BaseClear is van start gegaan.
- Naturalis Biodiversity Center is begonnen met de uitbreiding en verbouwing van het museum.
- Ter verbetering van de verkeersveiligheid zijn een vrij gelegen fietspad langs de Einsteinweg, en een nieuwe inrit naar het Sylvius-terrein aangelegd. De Universiteit Leiden maakt deel uit van de *Leiden Bio Science Park foundation*, samen met het LUMC, de gemeente Leiden en de Ondernemersvereniging Bio Science Park. Ook in 2017 richtte de foundation zich op het bij elkaar brengen van bedrijven en de wetenschap. Er werden verschillende, goed bezochte Pharma Science-symposia en TechTalks georganiseerd, in samenwerking met het universitair Knowledge Exchange Office Luris, de Hogeschool Leiden, het Leiden Centre for Genomics Generade, en LUMC Boerhaave Nascholing.

Samenwerking in de Leidse regio

De Economische Agenda Leidse regio 2020 wordt uitgevoerd door de Stichting Economie071, een samenwerkingsverband van zes regiogemeenten, verschillende koepels van ondernemersverenigingen en de regionale onderwijs- en kennisinstellingen. De inspanningen zijn erop gericht het investeringsklimaat in de regio te verbeteren en de werkgelegenheid te bevorderen.

Economieo71 realiseert projecten die worden uitgevoerd met meerdere samenwerkende partners (economieo71.nl).

De veertien partners van Economieo71 hebben in 2017 de samenwerking verlengd tot eind 2020 met een nieuw convenant. De Stuurgroep van Economieo71 blijft projecten uitvoeren en daarnaast investeert zij in de vorming van nieuwe netwerken en stimuleert zij de samenwerking in de regio. Economieo71 is in 2017 gestart met een verbreding van haar economisch programma op de thema's Duurzaamheid, Mobiliteit en Arbeidsmarkt van de toekomst. De universiteit is op bestuurlijk niveau lid van de Stuurgroep.

In 2017 liepen er negen projecten. Twee daarvan zijn afgerond onder de vlag van Economieo71 (HUBspot Innovate Leiden! en Koppelen kennis aan markt), twee nieuwe projecten zijn van start gegaan, en vier nieuwe initiatieven bevinden zich in de aanjaagfase.

Samenwerking Leiden Kennisstad

De universiteit, het LUMC, de Hogeschool Leiden en de gemeente Leiden gaan de komende jaren intensiever samenwerken. In juli 2017 hebben de bestuurscolleges hiertoe de Samenwerkingsovereenkomst Programma Leiden Kennisstad 2017-2021 ondertekend. In de samenwerking staan vier thema's centraal: campusvorming, versterking onderwijs/onderzoek, internationalisering en 'de stad als lab'. De hierin opgenomen agenda 2017-2018 vormt met vijftien projecten de eerste concrete invulling. Om extra vaart te zetten achter de verdere ontwikkeling van 'Leiden Kennisstad' is voor vier jaar, gefinancierd door de vier partijen, een gezamenlijke kennismakelaar aangesteld die initieert en faciliteert.

In juli 2017 werd bekend dat Leiden in 2022 gastvrouw is voor het Euroscience Open Forum (ESOF), de grootste multidisciplinaire wetenschappelijke bijeenkomst van Europa. Leiden mag zich dat jaar European City of Science noemen. Het congres brengt ruim 4.500 wetenschappers en technologische experts naar Leiden. Het thema, Wetenschap, de onuitputtelijke bron van ontdekkingen, sluit nauw aan op het stadsmotto Leiden, Stad van Ontdekkingen. Voor het verwerven en organiseren van het congres hebben de universiteit, de gemeente, Leiden Marketing en The Hague Convention Bureau de krachten gebundeld.

Samenwerking in Den Haag

Alle faculteiten dragen bij aan de groei van de Haagse onderwijs- en kennisinfrastructuur, ook de faculteiten die hun hoofdvestiging in Leiden hebben. In mei 2016 is het *Kaderdocument Universiteit Leiden in Den Haag 2015-2020* vastgesteld (universiteit.leiden.nl/den-haag). Hierin staat hoe universiteit en gemeente de samenwerking de komende vijf jaar verder willen uitbouwen. Het geeft onder andere de ruimtebehoefte in de komende jaren aan voor onderwijs en onderzoek, studentenvoorzieningen en studentenhuysvesting. De universiteit heeft, in nauwe samenwerking met de gemeente, met dit document haar Haagse focus opnieuw geformuleerd en verbreed. De bestuurlijke afspraken die voortvloeien uit het Kaderdocument zijn in juni 2016 vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst tussen universiteit en gemeente. Door dicht te blijven aansluiten op het profiel van Den Haag kan de Campus Den Haag doorgroeien tot een internationaal, vooraanstaand academisch centrum van onderwijs en onderzoek in vier clusters:

- Internationaal recht, vrede en veiligheid;
- Politiek en openbaar bestuur;
- Stedelijke vraagstukken;
- Gezondheid en zorg (in nauwe samenwerking met het LUMC).

In 2017 zijn de volgende stappen gezet:

- Op 10 februari vierde de universiteit de officiële opening van Wijnhaven, de nieuwste onderwijslocatie van de Universiteit Leiden Campus Den Haag.
- Na uitgebreide locatiestudie is in april gekozen voor het Oriongebouw (tegenover de locatie Wijnhaven) als locatie voor het nieuwe Student Center The Hague.
- De ramingen voor de universitaire studentengroei in Den Haag uit het Kaderdocument zijn naar boven bijgesteld.
- Met financiële bijdragen van gemeente en universiteit zijn begin 2017 dertien projecten gestart voor het aanjagen van nieuwe onderwijs- en onderzoeksprojecten in Den Haag. Deze dragen bij aan de vier thematische clusters en vormen samen de uitvoeringsagenda 2017 voor Onderwijs & Onderzoek bij het Kaderdocument.

In het reguliere bestuurlijk overleg van de universiteit met de Haagse Hogeschool ging in 2017 de aandacht onder meer naar de doorstroom van studenten, de profilering van nieuwe opleidingen en naar samenwerking bij het creëren en verbeteren van studentenfaciliteiten en sport- en tentamenvoorzieningen.

Ook werkt de universiteit samen met de Hogeschool der Kunsten Den Haag – bestaande uit het Koninklijk Conservatorium en de Koninklijke Academie van Beeldende Kunsten – in de Academie der Kunsten (ACPA: Academy of Creative and Performing Arts, een instituut van de Faculteit Geesteswetenschappen). Naast onderzoek in en naar de kunsten biedt ACPA academisch (kunst)onderwijs en kunstvakken voor academici, en organiseert zij culturele evenementen op het snijvlak van kunst en kennis.

Samenwerking in Zuid-Holland

Samen met bedrijven, andere kennisinstellingen en overheden vormen de drie universiteiten van Zuid-Holland een sterk kenniscluster dat bijdraagt aan de economische en maatschappelijke ontwikkeling van de regio. Op verschillende schaalniveaus worden onderwerpen geadresseerd en geagendeerd waarbij de drie universiteiten, al dan niet gezamenlijk, nauw zijn betrokken. De strategische alliantie Leiden-Delft-Erasmus (LDE) vormt met de vele technologiebedrijven in de regio een sterk innovatiecluster op het gebied van publiek-private samenwerking. Uitvloeisels hiervan zijn bijvoorbeeld Medical Delta, Cleantech Delta en The Hague Security Delta (leiden-delft-erasmus.nl/nl/themas/zuid-holland). Ook op het niveau van de LDE Centres wordt actief de samenwerking gezocht met regionale partners (zie ook hoofdstuk 3 – onderzoek > samenwerking Leiden-Delft-Erasmus).

Daarnaast is LDE een gesprekspartner voor InnovationQuarter (IQ), de Zuid-Hollandse ontwikkelingsmaatschappij die mede op initiatief van de drie universiteiten is opgericht (innovation-quarter.nl). De universiteit is mede-aandeelhouder van IQ. De kennisvalorisatie-organisaties van de drie universiteiten (Luris voor de Universiteit Leiden) werken vanuit de eigen sterktes en

competenties nauw samen. IQ is sinds november 2016, namens de Zuid-Hollandse startup-hubs, officieel partner van StartupDelta. Onderdeel van de hub-infrastructuur is onder meer HUBspot – Innovate Leiden! en het Leiden Bio Science Park, waarmee de Leidse regio een sterk netwerk heeft van incubators en ondersteuningsprogramma's voor startups.

Ruimteonderzoeksinstituut SRON, dat nu in Utrecht is gevestigd, komt naar Zuid-Holland. De Raad van Bestuur van NWO en het bestuur van ruimteonderzoeksinstituut SRON hebben in december 2017 hun voorkeur uitgesproken voor het gezamenlijke bod van de Universiteit Leiden en de TU Delft. De universiteiten van Leiden en Delft werkten, samen met de beide steden en de provincie, nauw samen om het bod mogelijk te maken. Het kreeg ook de steun van TNO, ESA ESTEC en de regionale industrie op het gebied van ruimtevaart. Na advies van de ondernemingsraden van SRON en NWO volgt in de loop van 2018 een definitief besluit van de Raad van Bestuur van NWO.

Adviesfuncties, bijzondere posities en bijdragen aan het maatschappelijk debat

In 2017 is een aantal Leidse onderzoekers lid geworden van maatschappelijke adviescommissies of -raden, onderzoekscommissies, raden van toezicht of besturen van externe partijen. Hieronder waren de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht van NWO, een expertgroep van de Europese Commissie, het College voor de Rechten van de Mens, de Staatscommissie parlementair stelsel, en het Nederlands Instituut voor Militaire Historie.

Bijzonder hoogleraren worden benoemd door externe rechtspersonen en ontvangen van die organisaties salaris of een onkostenvergoeding. Een bijzonder hoogleraar wordt altijd voor een bepaalde periode benoemd, in de regel in deeltijd. Met de benoeming van een bijzonder hoogleraar bevordert een externe partij, getoetst door de Raad van Decanen, de beoefening van een bepaald vakgebied. Hoewel de externe partij benoemt, wordt ook de benoembaarheid van de kandidaat-hoogleraar (door het College van Bestuur) bindend getoetst.

Eind 2017 waren 84 bijzonder hoogleraren werkzaam aan de Universiteit Leiden (inclusief LUMC), onder wie 17 vrouwen (20 procent). In 2017 werden vier nieuwe bijzonder hoogleraren benoemd, van wie twee vrouwen. Ter vergelijking: gewoon hoogleraren worden door de universiteit zelf benoemd. De universiteit telde in personen eind 2017 483 gewoon hoogleraren (inclusief LUMC), onder wie 24 procent vrouwen. Deze berekening is gebaseerd op het aantal personen en wijkt iets af van de percentages vrouwelijke hoogleraren verderop in het jaarverslag, die op fte's zijn gebaseerd. In 2017 werden 51 nieuwe gewoon hoogleraren benoemd, onder wie 23 vrouwen (45 procent).

Een bijzondere leerstoel is de Cleveringa-leerstoel, een wisselleerstoel van één jaar die bestaat sinds 1970. De achtereenvolgende Cleveringa-hoogleraren richten zich altemeer op de Tweede Wereldoorlog en op internationale vraagstukken op het gebied van recht, vrijheid en verantwoordelijkheid. (Zie ook de website 'Leidse hoogleraren vanaf 1575': hoogleraren.leidenuniv.nl).

Met behulp van de Media-index monitort, categoriseert en analyseert de universiteit de aandacht die zij in de media krijgt. Het instrument is een van de manieren om de resultaten op het gebied van kennisdeling en impact te meten; het geeft de publieke zichtbaarheid aan van ons onderzoek en onderwijs.

De top vijf van kranten waarin artikelen over het onderzoek, het onderwijs en de impact van de universiteit verschenen, werd in 2017 opnieuw aangevoerd door het Leidsch Dagblad (met 1152 artikelen), gevolgd door de landelijke dagbladen de Volkskrant, Trouw, NRC Next en het Reformatorisch Dagblad (met respectievelijk 423, 349, 320 en 213 artikelen). In 2017 is ook begonnen met het meten van online media. Dit leidde ten opzichte van 2016 tot een verdubbeling (51 procent) van het totaal aantal artikelen (print en online) over de Universiteit Leiden: van 3.898 in 2016 naar 7.585 in 2017. Sinds 2017 worden ook de sociale media gemeten.

Leidse wetenschappers verschijnen ook op publiekspodia en bij evenementen zoals de Universiteit van Nederland, Studium Generale, Famelab, de Nacht van Kunst & Kennis en U-meet. Andere publieksevenementen gericht op een breed publiek zijn activiteiten in samenwerking met musea onder de noemer Leiden Global (leidenglobal.org) en Leiden Discoveries (leidendiscoveries.nl).

Het Taalmuseum Leiden heeft geen eigen gebouw, maar organiseert taalactiviteiten in de openbare ruimte voor het grote publiek. Het museum is een initiatief van de Universiteit Leiden en heeft de steun van de gemeente Leiden. Partners in het museum zijn het Genootschap Onze Taal, BplusC en Kennisland (meer informatie: taalmuseum.nl).

In het najaar van 2017 organiseerde het Taalmuseum Leiden een tentoonstelling in de BplusC Openbarebibliotheeklocatie in Leiden. Op 14 oktober 2017 werd in de Leidse Hortus Botanicus het eerste muurgedicht in gebarentaal onthuld.

Baten uit werken voor derden en economische impact

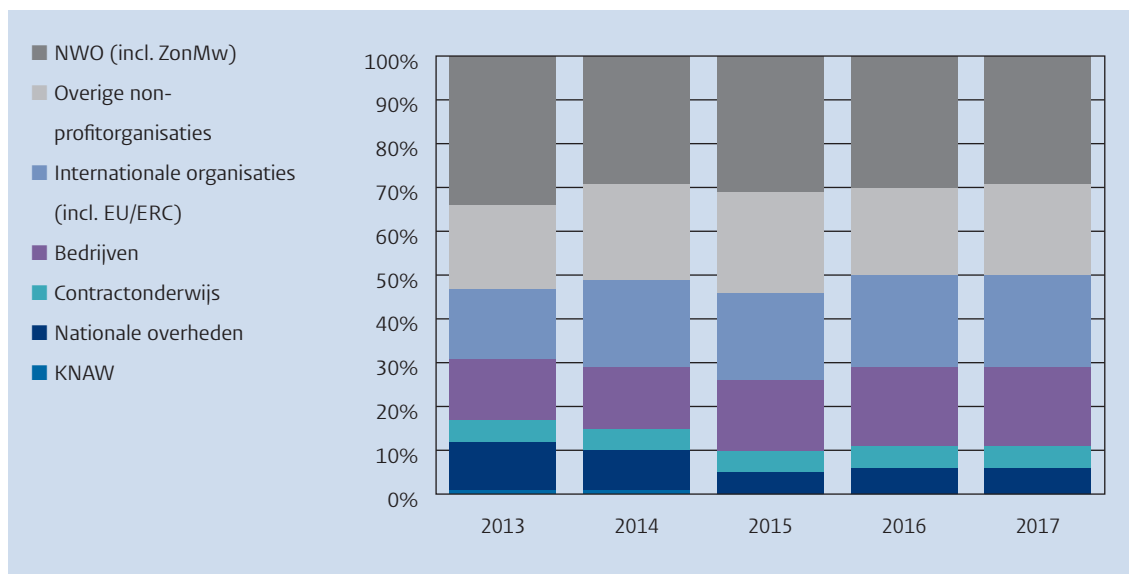
De opbrengst uit werken voor derden (tweede- en derdegeldstroomonderzoek en contractonderwijs) steeg in 2017 iets (naar 179,7 miljoen euro, inclusief het LUMC). Dat is 29 procent van de totale baten van de universiteit. Het werk voor derden was zeer gevarieerd. Ongeveer de helft van de baten was afkomstig van in competitie verworven onderzoekssubsidies van NWO, KNAW en internationale organisaties zoals de EU. De overige baten kwamen in 2017 voor een belangrijk deel van andere non-profitorganisaties, bedrijven (31,5 miljoen), contractonderwijs (9,6 miljoen) en nationale overheden (11 miljoen).

Op 1 december 2017 presenteerde de LERU de resultaten van een onderzoek dat de impact meet die de LERU-universiteiten in 2016 op de Europese economie hebben gehad. Het onderzoek is uitgevoerd door BiGGAR Economics. Het rapport biedt een update van de cijfers die in 2015 door de LERU gepresenteerd zijn.

- LERU-universiteiten hebben in 2016 een totale economische waarde van 99,8 miljard euro aan Bruto Toegevoegde Waarde (btw) gegenereerd en 1,3 miljoen banen over heel Europa.
- Geschat wordt dat, als de bevindingen geëxtrapoleerd worden, de sector van Europese onderzoeksuniversiteiten als geheel meer dan 400 miljard euro aan btw (2,7 procent van de totale btw van de Europese economie) heeft bijgedragen, en dat ze verantwoordelijk waren voor 5,1 miljoen banen over heel Europa (2,2 procent van alle banen in Europa).
- LERU-universiteiten genereerden bijna 5 euro aan btw voor iedere euro inkomen die ze ontvingen.

Figuur 16

Verdeling baten werken in opdracht van derden in % Universiteit Leiden



De economische bijdrage van de LERU-universiteiten nam tussen 2014 en 2016 toe met 29 miljard euro aan btw. Meerdere factoren hebben aan deze groei bijgedragen. De grootste bijdrage leverde de toename van aantal, omvang en schaal van de LERU-universiteiten; zo heeft de League nu twee leden meer dan in 2014.

Elsevier Weekblad publiceerde in december een door ScienceWorks opgestelde impact-ranglijst over ondernemerschap en maatschappelijke inzet van Nederlandse universiteiten. Op basis van door ScienceWorks gekozen indicatoren neemt de Universiteit Leiden een vijfde plaats in.

4.3 Activiteiten van en voor alumni

De Universiteit Leiden telt ruim 109.000 geregistreerde alumni in binnen- en buitenland. Ze hecht veel waarde aan de band met haar alumni. Alumni (bachelor, master en PhD) dragen op allerlei manieren bij aan de groei en bloei van de universiteit.

Zo zijn alumni ambassadeurs van de opleidingen en van de universiteit en leveren ze waardevolle feedback op het onderwijs. Daarnaast geven velen van hen ook financiële steun en staan ze de universiteit en haar studenten en afgestudeerden met raad en daad bij. Op haar beurt zet de universiteit zich in om ook na het afstuderen bij te dragen aan de persoonlijke en professionele ontwikkeling van haar alumni. Dit doet zij door hen te informeren en hen bij de universiteit te blijven betrekken door middel van communicatie, evenementen en netwerkactiviteiten.

De universiteit communiceert met haar alumni onder meer via het alumnimagazine Leidraad (drie nummers per jaar), de maandelijkse Alumni-nieuwsbrief, de internationale Alumni-nieuwsbrief en socialemediakanalen gericht op alumni.

In 2017 zijn in het alumniprogramma op de diverse doelgroepen gerichte activiteiten georganiseerd:

- Voor jonge alumni tot circa 35 jaar: een jonge-alumniprogramma dat samen met het bestuur van het Jonge Alumni Netwerk georganiseerd werd, met onder meer twee Coachcafés, een workshop Personal Branding, een Jonge Alumni Academy Work Life balance, en een bezoek aan de NOS.
- Twee campagnes voor een nieuw online mentornetwerk waarin ervaren alumni studenten en jonge alumni ondersteunden bij hun oriëntatie op de arbeidsmarkt.
- Aan mid-career alumni van 35 tot 55 jaar werden diverse masterclasses aangeboden.
- Voor internationale alumni zijn diverse alumni bijeenkomsten in het buitenland georganiseerd, onder meer in China, Mexico, Japan, India en Egypte.
- Daarnaast was er een drukbezocht alumni-event gekoppeld aan de Leidse Nacht van Kunst & Kennis op 16 september.

Samenwerking met het Leids Universiteits Fonds

In 2017 is de samenwerking tussen het Leids Universiteits Fonds (LUF) en het Alumnibureau van de Universiteit nog weer verder uitgebouwd en zijn diverse initiatieven ontplooid die een impuls gaven aan de gezamenlijke benadering van alumni en donateurs, waaronder de ontvangst van de El Cid-deelnemers op Rapenburg 70 en de gezamenlijke benadering voor de Cleveringalezingen.

Fondsenwerving en crowdfunding

Het Alumnibureau en het LUF bundelen ook op het terrein van fondsenwerving hun krachten. In 2017 hebben de plannen voor een geïntegreerde fondsenwervingsstrategie verder vorm gekregen. Ook heeft het Alumnibureau bijgedragen aan de activiteiten van het LUF met advies en database-ondersteuning.

In 2017 ontving de Stichting Praesidium Libertatis II een totaalbedrag van 132.601,40 euro aan donaties. Een bedrag van 105.782,50 euro bestond uit bijdragen aan onder meer Arabische studies en een reisfonds voor de Faculteit Rechtsgeleerdheid.

Via het crowdfundingplatform www.steunleiden.nl is een bedrag van 26.818,90 euro geworven als resultaat van succesvolle crowdfundingacties opgezet vanuit diverse faculteiten van de Universiteit Leiden, waaronder crowdfundingacties door studenten in het kader van de colleges Social Entrepreneurship en crowdfunding voor de MOOC Mindfulness.

4.4 Diversiteit en inclusiviteit

Sinds 2014 werkt de universiteit aan een systematisch diversiteits- en inclusiviteitsbeleid (D&I-beleid). Talentvolle medewerkers en studenten met een beperking of met een migratieachtergrond presteren beter als ze gestimuleerd worden en zich geaccepteerd voelen. Door het bevorderen van diversiteit en inclusiviteit wil de universiteit de kansen op innovatie vergroten. Ook komt een effectief D&I-beleid tegemoet aan de wens van de universiteit om een afspiegeling te zijn van de samenleving, en ook wat dit betreft haar maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen. Het Diversity Office (DO) van de Universiteit Leiden heeft tot taak de implementatie van

het universitaire D&I-beleid te ondersteunen en te monitoren. Het werkt samen met de directies van Academische Zaken, Bedrijfsvoering (HRM) en Studenten- en Onderwijszaken. Daarnaast werkt het DO samen met de faculteiten, die ieder een D&I-coördinator hebben. Het Leidse diversiteitsbeleid werd in 2017 bekroond met de Diamant, een onderscheiding van het Charter Talent naar de Top (zie: [talent naar de top.nl/charter](http://talent.naam.de/top.nl/charter)).

Het D&I-beleid heeft vijf doelstellingen:

- Genderevenwicht bevorderen door middel van benoemingsbeleid;
- Studiesucces bevorderen, met specifieke aandacht voor studenten met een migrantenachtergrond;
- Deskundigheid in alle geledingen van de universiteit bevorderen;
- Concreet inzicht in diversiteit en inclusiviteit van de eigen faculteit bevorderen door analyse/diversiteitsscan;
- Verbeteren van beeldvorming en communicatie.

Genderevenwicht bevorderen

In 2017 werd significante vooruitgang geboekt bij het bevorderen van meer genderevenwicht onder hoogleraren door het benoemingsbeleid te optimaliseren. De bestuursafspraken waren dat het percentage vrouwelijke hoogleraren zou stijgen van 22,5 procent eind 2014 tot 27 procent eind 2019. Dat doel was eind 2017 bijna behaald (realisatie 2017 is 26 procent inclusief Geneeskunde/LUMC). In de Monitor Vrouwelijke Hoogleraren 2016 van het Landelijk Netwerk van Vrouwelijke Hoogleraren (LNVH) bleek de Universiteit Leiden het beste te presteren van alle algemene universiteiten in Nederland; in 2017 stond Leiden op de tweede plaats. Aandacht voor deze doelstelling blijft ook in 2018 nodig. Daarnaast hebben enkele faculteiten meer aandacht gevraagd voor etnische diversiteit in het benoemingsbeleid. Daarnaast heeft het DO een stappenplan opgesteld voor de bevordering van etnische diversiteit; het DO besteedt hieraan in 2018 meer aandacht.

Studiesucces bevorderen

Ook besteedt het Diversity Office via de Taskforce The Future is Diversity aandacht aan de kloof tussen het studiesucces van autochtone en dat van biculturele studenten, onder meer via de training *Inclusief Lesgeven*, nieuwe initiatieven voor de aansluiting vwo-wo, en ondersteuning van mentoring en arbeidsmarkttransitie. Hiervoor is samenwerking gezocht met (inter)nationale netwerken in onder meer de Taskforce The Future is Diversity van de Universiteit Leiden, de Erasmus Universiteit Rotterdam en de Vrije Universiteit Amsterdam.

Deskundigheid bevorderen

De deskundigheidsbevordering werd in 2017 voortgezet, onder andere door het geven van trainingen aan studieverenigingen, het Leids Assessoren Overleg, de hoofden P&O, en de vertrouwenspersonen. Er is een menukaart met beschikbare trainingen samengesteld, en er wordt geregeld met de facultaire diversiteitscoördinatoren overlegd over de behoefte aan training.

Beeldvorming en communicatie

Het Diversity Office communiceerde in 2017 vaker en systematischer met de universitaire gemeenschap via website, film, drukwerk en nieuwsbrieven. Goed bezocht is het jaarlijkse symposium, in 2017 getiteld *How inclusion makes diversity work*.

Netwerken bevorderen

In het verslagjaar is veel aandacht besteed aan de verankering van het diversiteitsbeleid. Met steun van het Diversity Office is een universitair vrouwen netwerk (Sophia) opgericht. Daarnaast is in 2017 de oprichting voorbereid van zowel een universiteitsbreed lhbt+-netwerk voor medewerkers en studenten als een internationaal/intercultureel/bicultureel netwerk voor medewerkers. De behoefte aan meer netwerken wordt onderzocht.

4.5 Compliance

Regels en normen

Universiteiten hebben te maken met een uitgebreid stelsel van regels en normen waar onderwijs en onderzoek aan moeten voldoen. Die regels vloeien in de eerste plaats voort uit de Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderwijs (WHW). Belangrijk zijn ook de codes die de universiteiten gezamenlijk in de VSNU hebben afgesproken, zoals de Code goed bestuur (uit 2013) en de Gedragscode wetenschappelijke integriteit (geactualiseerd in 2012, zie ook paragraaf 3.4 in dit jaarverslag). De universiteit heeft daarnaast in 2016 de nieuwe Gedragscode Integriteit opgesteld voor medewerkers. De code bevat de voornaamste bepalingen voor medewerkers op het gebied van onder meer integriteit, privacy, geheimhouding, internetgebruik en belangenverstrengeling.

Regelgeving en codes zijn in toenemende mate gericht op maatschappelijke verantwoording. De Universiteit Leiden onderschrijft de principes van rekenschap afleggen en transparantie in besluitvorming en informatievoorziening volledig. Tegelijkertijd moet worden vastgesteld dat de regeldruk en de administratieve lasten in de uitvoering van wetten en regels voortdurend toenemen.

Accreditaties, visitaties en kwaliteitsbewaking in onderwijs en onderzoek

De WHW schrijft voor dat elke opleiding elke zes jaar opnieuw geaccrediteerd wordt door de NVAO. Basis voor de accreditatie is een externe visitatie, uitgevoerd door een commissie van *peers* en ondersteund door een gecertificeerd bureau, in het geval van het wetenschappelijk onderwijs meestal QANU. Voor deze visitatie stelt de opleiding een kritische zelfreflectie op die goedkeuring behoeft van het faculteitsbestuur en het College van Bestuur. De uitkomst van de visitatie leidt tot een NVAO-besluit en tot een Plan van aanpak bij de universiteit met concrete acties en een tijdpad.

Halverwege de accreditatietermijn van zes jaar voert de opleiding, volgens een interne Leidse procedure, een *midterm review* uit. Hierin wordt teruggeblikt op het Plan van aanpak en wordt in kaart gebracht welke actiepunten nog open staan voor de volgende visitatie. Evenals bij de visitatie zijn bij de *midterm review* externe *peers* betrokken. In het recent herziene Protocol

voor de midterm review-procedure is afgesproken om, naast een vakinhoudelijke *peer*, ook Leidse deskundigheid op het terrein van kwaliteitsbeoordeling van onderwijs bij de evaluatie te betrekken. Het gehele proces wordt jaarlijks gevolgd via het opleidingsjaarverslag en het jaarverslag van de examencommissie.

Kwaliteitsborging van onderzoek vindt plaats in onderzoeksbeoordelingen volgens het landelijke SEP en het Leidse Protocol voor onderzoeksbeoordelingen. In dit laatste document zijn de verantwoordelijkheden van College van Bestuur, faculteitsbestuur en instituut in het beoordelingsproces vastgelegd. Elke onderzoekseenheid dient eens in de zes jaar beoordeeld te worden door een externe visitatiecommissie volgens de standaarden van het SEP. Daarnaast vindt drie jaar na de onderzoeksvisitatie een interne midterm review plaats (zie ook par. 3.3).

In voorbereiding op de externe visitatie stelt het betreffende onderzoeksinstituut een zelfstudie op. De visitatiecommissie legt vervolgens een *site visit* af van een of meerdere dagen en spreekt dan onder anderen met het instituutbestuur, de leiders van de onderzoeksprogramma's en een aantal promovendi. Na de visitatie stelt de commissie het visitatierapport op, dat vervolgens wordt aangeboden aan het College van Bestuur. Het College vraagt het betrokken instituut en de faculteit om schriftelijk te reageren op de bevindingen van de commissie. De rector, de decaan en de wetenschappelijk directeur bespreken het visitatierapport en de reacties daarop vervolgens in een bestuurlijke hantering. In dit gesprek worden afspraken gemaakt over de follow-up van de visitatie.

Wetenschappelijke integriteit is een onderdeel van *compliance* en heeft bij de universiteit continue aandacht. Aspecten van wetenschappelijke integriteit zijn geïntegreerd in de onderwijsprogramma's, en bij oraties en promoties worden nieuwe hoogleraren en gepromoveerden gewezen op hun verantwoordelijkheid. Naleving naar letter en geest wordt bevorderd door een reeks maatregelen, waaronder verplichte bijeenkomsten voor promovendi en laagdrempelige voorzieningen om mogelijke schendingen aan de orde te stellen. Op de universitaire website staat informatie over de Nederlandse gedragscode wetenschapsbeoefening, de Klachtregeling wetenschappelijke integriteit en de Vertrouwenspersoon.

Bedrijfsvoering

In de bedrijfsvoering heeft de universiteit onder meer te maken met de cao Nederlandse Universiteiten, de Richtlijnen voor de jaarrekening, Europese en Nederlandse regelgeving rond inkoop en aanbesteding, en regelgeving rond bouw- en omgevingsvergunningen. Op grond van de Wet Werk en Zekerheid worden de mogelijkheden beperkt om medewerkers tijdelijk aan te stellen.

De aandacht die de afgelopen jaren is besteed aan het op orde brengen van procedures rond Europese aanbestedingen heeft geleid tot de aanzienlijke versterking van de planmatige inregeling en monitoring van de inkoopopdrachten en aanbestedingstrajecten. Het bedrag aan inkoop (exclusief LUMC) dat in 2017 niet volgens de aanbestedingsregels is verlopen bedroeg k€ 747.

Bijzondere verplichtingen vloeien voort uit de vergunningen die nodig zijn bij risicovolle handelingen met gevaarlijke stoffen, straling, genetisch gemodificeerde organismen en proefdieren. Universiteit en LUMC hebben een gezamenlijke Kernenergiewetvergunning, in 2017 is een

geactualiseerde vergunning verkregen. Jaarlijks wordt een Rapport Stralingsbescherming opgesteld voor het College van Bestuur en de overheidsinstanties die betrokken zijn bij de verlening en de handhaving van deze vergunning. De universiteit heeft verder een groot aantal vergunningen vanwege de biologische veiligheid en het Besluit genetisch gemodificeerde organismen. De vergunningen en het interne toezicht op het werken met genetisch gemodificeerd materiaal zorgen voor een veilige werk- en woonomgeving. Dit blijkt ook uit de periodieke inspecties door de Inspectie voor Leefomgeving en Transport. De Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA) heeft aan de Universiteit Leiden een vergunning verleend voor gebruik, levering en import van dierlijke bijproducten. Tevens heeft deze instantie een vergunning verleend voor de import van dierpathogenen.

In het kader van de Wet op de dierproeven is de universiteit in het bezit van een vergunning voor zowel het uitvoeren van dierproeven als het fokken van proefdieren. In het kader van het biomedisch wetenschappelijk onderzoek zijn soms dierproeven noodzakelijk. Dierexperimenten worden uitsluitend uitgevoerd nadat duidelijk is gebleken dat er geen mogelijkheden bestaan voor vervanging, vermindering of verfijning. In het voortraject van een projectvergunningaanvraag en in detail bij de uitvoering van de dierexperimenten, houdt de Instantie voor Dierenwelzijn hierop toezicht en adviseert. De universiteit onderschrijft daarnaast de Code Openheid Dierproeven, die als doel heeft de dialoog over dierproeven tussen maatschappij en onderzoekers te steunen. De universiteit heeft in 2017 negen projectvergunningen bij de Centrale Commissie Dierproeven aangevraagd (2016: 2). Zes van deze vergunningen zijn verleend, de andere aanvragen waren op 31 december 2017 nog in behandeling. In 2016 is bij het LUMC en de Universiteit Leiden een hoogleraar Proefdierwetenschappen benoemd. Het onderzoek en onderwijs van deze hoogleraar zijn gericht op het vervangen, verminderen en verfijnen van dierproeven.

In het verslagjaar is de universiteit begonnen met voorbereidingen voor de nieuwe Algemene Verordening Gegevensbescherming die op 25 mei 2018 van kracht is geworden. Deze betekent versterking en uitbreiding van privacyrechten voor individuen, wat gevolgen heeft voor het gegevensbeheer van de universiteit. De verordening geldt in de hele Europese Unie.

Governance, transparantie

De verantwoordelijkheid voor compliance is waar mogelijk langs de reguliere lijnen van de organisatie belegd. De faculteiten dragen zorg voor de kwaliteitsbewaking van het onderwijs en onderzoek. Het College van Bestuur bewaakt de universitaire kalender met name waar het gaat om externe visitaties en de follow-up daarvan. De bewaking van de compliance in de bedrijfsvoering wordt intern ondersteund door audits van de afdeling Audit en Interne Controle, op basis van het Audit Charter en extern door de Audit Commissie van de Raad van Toezicht. De voorbereiding en naleving van milieuvergunningen wordt ondersteund door de afdeling Veiligheid, Gezondheid en Milieu, een gezamenlijke dienst van de universiteit en het LUMC.

De Universiteit Leiden hecht groot belang aan transparantie. Dit jaarverslag bevat daarom veel feitelijke informatie, waaronder complete overzichten van visitaties met de uitgebrachte externe oordelen. Op de website staat veel aanvullende informatie met betrekking tot compliance, waaronder uitspraken van de Commissie voor Wetenschappelijke Integriteit, het Jaarverslag dierproeven en de registratie van nevenwerkzaamheden van de wetenschappers van de universiteit.

4.6 Duurzaamheid

In 2016 heeft de universiteit het nieuwe Milieubeleidsplan 2016-2020 vastgesteld, waarin verdere invulling gegeven wordt aan het verduurzamen van de bedrijfsvoering en het incorporeren van vraagstukken rond milieu en duurzaamheid in het onderwijs en onderzoek. Studenten zijn betrokken bij en hebben bijgedragen aan de totstandkoming van het Milieubeleidsplan.

Doelstellingen van het milieubeleidsplan zijn:

- Verbeteren van de milieu- en duurzaamheidsprestaties via zes relevante en meetbare thema's: 1) huisvesting; 2) energie; 3) water; 4) inkoop en beleggen; 5) afval en 6) mobiliteit;
- Verder realiseren van duurzaamheid in de kerntaken van de universiteit: onderwijs en onderzoek;
- Stimuleren, implementeren en borgen van initiatieven waardoor activiteiten en resultaten van het milieu- en duurzaamheidsbeleid in brede kring zichtbaar, gedragen en erkend worden.

In het Milieubeleidsplan zijn 35 subdoelstellingen opgenomen die ertoe moeten leiden dat de CO₂-footprint in de komende jaren met 50 procent afneemt en de bewustwording rond duurzaamheid onder medewerkers en studenten groter wordt. De realisatie van de doelstellingen ligt goed op koers. Jaarlijks wordt een voortgangsrapportage gemaakt die breed wordt besproken in de organisatie. De universiteit publiceert over het jaar 2017 ook voor het eerst een duurzaamheidsverslag², waarin een overzicht wordt gegeven van de ambities en resultaten van het duurzaamheidsbeleid. Dit hoofdstuk geeft daarvan de meest opvallende punten weer.

Om de voortgang van de acties te monitoren is een Uitvoeringsprogramma opgesteld, dat is besproken met de bestuurders van de faculteiten en de centrale diensten, en met de Universiteitsraad. Een verdere verdieping van de resultaten op duurzaamheidsgebied is te vinden in het duurzaamheidsverslag, dat voor het eerst voor 2017 is opgesteld.

CO₂-footprint

Indicator	Categorie	2013	2014	2015	2016	2017
CO₂-emissie (tonnen) (2012 en 2016 niet beschikbaar)	totaal	23.501	19.269	19.510	22.446	n.n.b.
	per medewerker	5,6	4,3	4,2	4,6	
	per student	1,1	0,9	0,8	0,9	
Energieverbruik (GJ)	totaal	603.034	538.670	541.728	601.320	546.623
	per medewerker	144	120	116	123	107
	per student	29	25	23	25	21
Waterverbruik (m3)	totaal	135.000	123.699	117.769	134.323	117.851
	per medewerker	32,2	27,5	25,1	27,5	23,1
	per student	6,5	5,6	5,1	5,5	4,6
Afval (kg) Waarvan papier, karton en restafval (kg)	totaal	705.508	731.920	793.133	948.496	745.668
	totaal	651.593	689.730	743.153	803.141	652.155
	per medewerker	155	153	159	164	128
	per student	31	31	32	33	26

² universiteitleiden.nl/over-ons/feiten-en-cijfers/publicaties en universiteitleiden.nl/dossiers/de-duurzame-universiteit

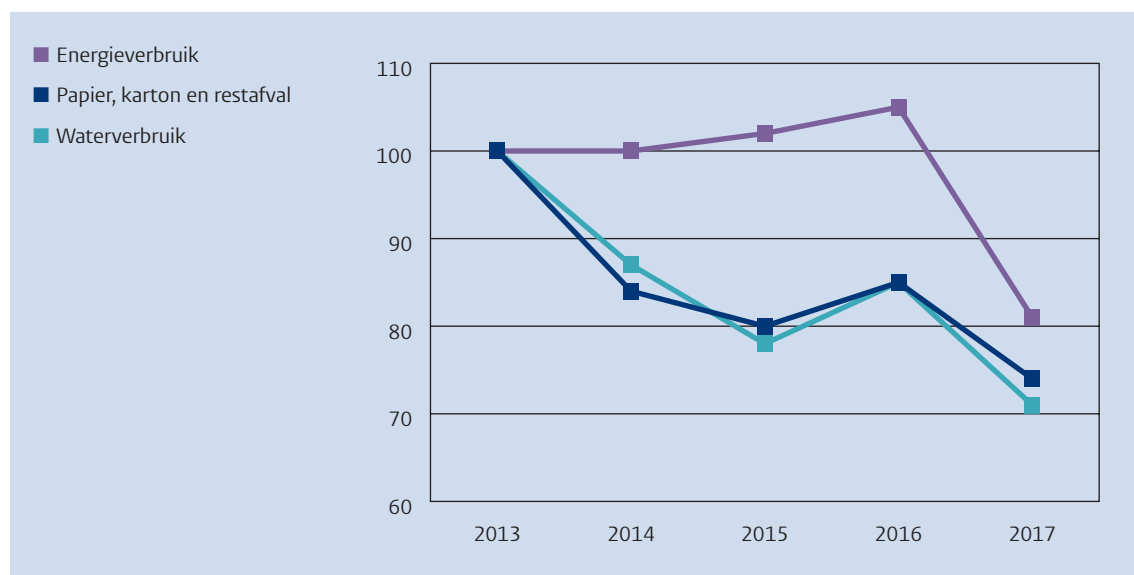
Figuur 17

Ontwikkeling duurzaamheidsindicatoren per medewerker (index 2013 = 100)



Figuur 18

Ontwikkeling duurzaamheidsindicatoren per student (index 2013 = 100)



Transparantie

In 2017 is gestart met een campagne om de zichtbaarheid van duurzaamheid te vergroten, onder meer door een artikelenreeks in de nieuwsbrieven voor studenten en medewerkers. De verbeteringen zijn ook zichtbaar in de SustainaBul-duurzaamheidsranking, een initiatief van 'Studenten voor Morgen; het studentennetwerk voor een duurzame toekomst'. De Universiteit Leiden steeg in 2017 van de vijfde naar de derde plaats. Ook is voor het eerst meegedaan aan de UI Green Metric, een duurzaamheidsranking voor universiteiten wereldwijd.

Footprint

Net als voorgaande jaren is in 2017 de CO₂-footprint van het voorgaande jaar vastgesteld; deze is volgens plan gedaald. De CO₂-footprint geeft inzicht in de emissies van de verschillende bronnen van CO₂. De ambitie van de universiteit is om de CO₂-footprint de komende jaren met vijftig procent te verkleinen.

Sinds 2010 is het aandeel van het elektriciteitsverbruik in de CO₂-footprint sterk verminderd. De universiteit koopt nu honderd procent groene stroom in. In 2017 is alle elektriciteitsgebruik vergroend door de aankoop van groencertificaten die de opwekking van groene stroom in Nederland stimuleren; voorheen werden groencertificaten voor buitenlandse groene stroom gekocht. Ook voor aardgas is een start gemaakt met het vergroenen van de CO₂-uitstoot.

Duurzame huisvesting

In het Milieubeleidsplan is de doelstelling opgenomen om de BREEAM-NL-scores vast te stellen voor de vastgoedontwikkeling en het vastgoedbeheer van de Universiteit Leiden: nieuwbouw, renovatie, bestaande bouw, sloop en gebiedsontwikkeling. In 2016 is bij 25 universitaire gebouwen een zogenaamde BREEAM-NL-nulmeting uitgevoerd, waarbij is onderzocht welke maatregelen zouden kunnen bijdragen aan een lager energie- en watergebruik in de desbetreffende gebouwen ter verbetering van de BREEAM-NL-score. De resultaten van de nulmeting zijn op een site in beeld gebracht: <https://duurzaambeeld.erbis.nl/index>. In 2017 is gestart met de duurzame sloop van het oude practicumgebouw LCP van de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen waarbij is ingezet op BREEAM-NL score *Excellent*. Dit betekent onder andere dat er zo veel mogelijk materialen worden gescheiden en hergebruikt.

Energie

Het totale energieverbruik (gas en elektra) van de Universiteit Leiden schommelt de laatste jaren rond de 570.000 GJ (giga-joule) maar was in 2017 relatief laag vergeleken met de jaren daarvoor. Het elektriciteitsverbruik van de universiteit is redelijk constant, rond de 43.000 MWh. Nu het aantal studenten en medewerkers stijgt, daalt het elektriciteitsverbruik dus per medewerker en per student. De universiteit heeft in 2017 in totaal circa vier miljoen m³ gas (127.500 GJ) verbruikt. Dat is minder dan het jaar daarvoor, vooral te verklaren door de relatief zachte winter. Een grote, nieuwe stap in energiebesparing wordt gezet in het kader van de huisvestingsprojecten Science Campus en Humanities Campus.

De universiteit wil de energie-efficiëntie jaarlijks met twee procent verbeteren, zoals afgesproken in de Meerjarenafpraak 3 met de overheid. Sinds 2005 is de energie-efficiëntie jaarlijks met minstens 2,5 procent toegenomen. Dit is bereikt door cv-ketels te vervangen door zuiniger typen, technische installaties aan te passen, verschillende vormen van isolatie aan te brengen en energiezuiniger verlichting. Ook is bijvoorbeeld een warmte-koudeopslag geïnstalleerd bij de nieuwbouw van de Science Campus.

Water

De universiteit verbruikt jaarlijks ongeveer 125.000 m³ water. Het waterverbruik van de universiteit was de afgelopen jaren redelijk stabiel, maar is in 2017 afgenomen per persoon (studenten en medewerkers). Water heeft een relatief klein aandeel in de CO₂-footprint, maar vermindering

van het gebruik is niettemin een belangrijke milieudoelstelling vanwege de indirecte milieukosten van watergebruik. In 2017 is begonnen met de uitrol van watertappunten van Join-the-Pipe om het gebruik van kraanwater te stimuleren.

Inkoop en beleggen

Goederen en diensten worden, zoals vastgesteld in het Milieubeleidsplan, waar mogelijk ingekocht volgens landelijke duurzaamheidscriteria, zo nodig aangevuld met eigen standaarden. De belangrijkste aanbesteding met milieurelevantie was in 2017 die van Storage en Servers en de inhuur van AV-middelen. Belangrijk criteria daarbij waren de herbruikbaarheid van de materialen van afgedankte apparatuur en het verminderen van het aantal reisbewegingen door slimme logistiek. Ook zijn de mogelijkheden van meer kennisdeling met andere universiteiten op het gebied van duurzaam inkopen onderzocht.

Het beheer van de private middelen van de Stichting Praesidium Libertatis is ondergebracht bij een vermogensbeheerder. Belegd wordt met een neutraal risicoprofiel: een mix van aandelen (circa 30 procent) en obligaties (circa 70 procent). De obligaties van Praesidium Libertatis I worden belegd volgens de UN Global Compact Criteria, een veel gehanteerde standaard voor fatsoenlijk beleggen.

Afval

Het afval van alle faculteiten wordt sinds 2011 centraal afgevoerd. Dit heeft het aantal vervoersbewegingen verminderd en biedt beter inzicht in de hoeveelheden per faculteit. In 2017 is totaal 746 ton afval afgevoerd. De hoeveelheid afval nam sinds 2013 toe, maar in 2017 was voor het eerst een daling te zien, ondanks de toename van het aantal studenten en medewerkers. De hoeveelheid restafval plus papier en karton per student zakte van 31 kg per student in 2013 naar 26 kg in 2017.

Mobiliteit

Meer dan de helft van de medewerkers van de universiteit komt op de fiets naar het werk. Nog eens 25 procent gebruikt het openbaar vervoer. Van de studenten komt meer dan 95 procent per fiets of met het openbaar vervoer naar de universiteit. Eind 2017 is een mobiliteitsenquête onder medewerkers en studenten uitgezet om na te gaan of de ingezette maatregelen, zoals het vergroenen van de verhuispremie, hun effect hebben gehad. De resultaten en eventuele maatregelen worden in 2018 verwacht.

Om de CO₂-emissie van woon-werkverkeer (circa 30 procent van de footprint) verder te verlagen, is in de verhuisregeling voor medewerkers een groene premie ingevoerd. Hiermee wordt gestimuleerd dichterbij de universiteit te komen wonen. Ook zijn er op drie parkeerterreinen (Sylvius, Gorlaeus en Maliebaan) oplaadpalen voor elektrische auto's geplaatst.

De CO₂-emissie van zakelijk vervoer, voornamelijk veroorzaakt door zakelijk vliegverkeer, maakt ongeveer 20 procent uit van de CO₂-footprint van de universiteit. In 2017 bleek uit een analyse van het vliegverkeer dat 7 procent van de door universitaire medewerkers gemaakte 11.729 vluchten in 2016 binnen de 6-uursnorm van of naar Nederland valt. Die waren dus naar locaties die binnen zes uur per openbaar vervoer te bereiken zijn. In totaal ging het om 852 vluchten die in totaal voor 1,5 procent bijdroeg aan de totale CO₂-uitstoot van alle universitaire vliegvluchten. Er

is een start gemaakt voor de aankoop van certificaten om de CO₂-uitstoot door vliegverkeer te compenseren.

Onderwijs en onderzoek

De Universiteit Leiden streeft ernaar dat studenten zich meer bezighouden met duurzaamheid als onderdeel van hun opleiding. Vraagstukken rond milieu en duurzaamheid komen in het wetenschappelijk onderzoek bij alle faculteiten in meerdere of mindere mate aan de orde. In 2017 is een inventarisatie uitgevoerd van bestaande initiatieven in het onderwijs en onderzoek. De resultaten zullen in 2018 op de website geplaatst worden.

Leiden University Green Office

In 2016 heeft de universiteit het Leiden University Green Office (LUGO) opgericht. Een jaarlijks wisselend team van student-assistenten werkt in LUGO samen met universitaire medewerkers aan de betrokkenheid van studenten en medewerkers bij het verduurzamen van de universiteit. LUGO wordt, in onder meer de introductieweken, bij studenten onder de aandacht gebracht. LUGO heeft in 2017 onder andere Green Drinks, documentaire-avonden en, in samenwerking met anderen, de Sustainable Business Battle georganiseerd.

5. Organisatie en bedrijfsvoering

5.1 Organisatie

De Universiteit Leiden is een publiekrechtelijke instelling op grond van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW). De bestuurlijke structuur is vastgelegd in de WHW en in het daarop gebaseerde Bestuurs- en Beheersreglement. De universiteit onderschrijft de Code goed bestuur van de Vereniging van Samenwerkende Nederlandse Universiteiten (VSNU).

Bestuursstructuur

Onderzoek en onderwijs vinden plaats in de zeven faculteiten. In volgorde van oprichting zijn dit: Geesteswetenschappen, Rechtsgeleerdheid, Wiskunde en Natuurwetenschappen, Geneeskunde, Archeologie, Sociale Wetenschappen en Governance and Global Affairs. De faculteiten zijn opgebouwd uit 29 instituten. Daarnaast zijn er twee interfacultaire instituten. De Faculteit Geneeskunde is geïntegreerd in het LUMC.

Het College van Bestuur is verantwoordelijk voor het bestuur en beheer van de instelling als geheel, en bestaat uit: de rector magnificus/voorzitter, de vicerector en de vicevoorzitter. De leden van het College van Bestuur worden voor een periode van vier jaar benoemd door de Raad van Toezicht.

De faculteiten worden bestuurd door een faculteitsbestuur, onder voorzitterschap van een decaan. De decaan en de overige leden van een faculteitsbestuur, waaronder ook een student-assessor, worden voor een vaste, verlengbare termijn benoemd door het College van Bestuur. De decanen dragen bij aan het bestuur van de universiteit, in het bijzonder door hun deelname aan het Bestuursberaad, het overleg van de decanen met het College. Het College neemt besluiten pas nadat goed overleg is gevoerd in het Bestuursberaad. Het onderzoek is georganiseerd in instituten, die deel uitmaken van een faculteit. Deze instituten staan onder leiding van een wetenschappelijk directeur. Hij of zij is een hoogleraar van het instituut en wordt door het faculteitsbestuur benoemd, eveneens voor een vaste, verlengbare periode. Het is belangrijk dat leidinggevende functies in onderwijs en onderzoek worden vervuld door actieve wetenschappers, volgens het principe *professionals in the lead*.

De Raad van Toezicht verleent goedkeuring aan majeure besluiten van de universiteit – zoals de vaststelling van het instellingsplan, de begroting en de jaarrekening – en ziet toe op de vormgeving van het systeem van kwaliteitszorg. Ook stemt de Raad van Toezicht in met de nevenfuncties van de Collegeleden. De leden van de Raad van Toezicht worden door de minister van OCW benoemd voor een periode van vier jaar. De Raad heeft gedragsregels vastgesteld voor het verkeer tussen Raad en College. De Raad heeft uit zijn midden een Auditcommissie en een Kwaliteitscommissie ingesteld.

De expertisecentra van de universiteit verzorgen de dienstverlening op het terrein van studentenadministratie en -voorzieningen, ICT-infrastructuur, bibliotheken, huisvesting en facilitair

beheer. Het Bestuursbureau ondersteunt het College van Bestuur in de uitvoering van haar taken, en heeft daarnaast ook dienstverlenende taken ten behoeve van de faculteiten, bijvoorbeeld op het terrein van financiële administratie, en van strategische communicatie en marketing.

De universiteit heeft een systeem van ongedeelde medezeggenschap. Dat betekent dat zowel studenten als medewerkers zitting hebben in de Universiteitsraad (op universitair niveau) en in de faculteitsraden (op facultair niveau). De Faculteit Geneeskunde/LUMC heeft vanwege haar bijzondere aard een gedeeld systeem met een ondernemingsraad en een studentenraad. De student-assessor in het faculteitsbestuur van Geneeskunde is alleen toebehoort.

De zeven expertisecentra hebben elk een dienstraad, en ook het Bestuursbureau heeft een dienstraad. De bevoegdheden van de organen van medezeggenschap zijn deels geregeld in de wet, deels in het Bestuurs- en beheersreglement.

In het Lokaal Overleg wordt overleg gevoerd met de werknemersorganisaties. Dit overleg vindt plaats tussen de werkgever (het College van Bestuur) en de delegatie van medewerkers die de vakbonden vertegenwoordigen: de FNV, het CNV, de VAWO en het Ambtenarencentrum. Deze vier vakbonden nemen eveneens deel aan de onderhandelingen van de cao Nederlandse Universiteiten. Zie hiervoor ook paragraaf 5.2 (Medewerkers).

Besturingsprincipes

De visie, de missie en de kernwaarden van de universiteit zoals vastgelegd in het instellingsplan, zijn de leidraad voor het bestuurlijk handelen. Een belangrijk uitgangspunt in de universitaire bestuursfilosofie is dat onderzoekers en docenten hun werk het beste zelf kunnen bepalen, inrichten en organiseren. Vertrouwen in de professionaliteit van de staf, zowel de wetenschappelijke als de ondersteunende, staat daarbij voorop. De interne regeldruk en controle worden zo beperkt mogelijk gehouden. De bevoegdheden en verantwoordelijkheden voor het primaire proces worden daarom – bijvoorbeeld met betrekking tot de mandaatregelingen – waar mogelijk decentraal in de organisatie belegd.

De universiteit hecht veel belang aan een organisatiecultuur waarin integriteit, transparantie en sociale veiligheid voor studenten en medewerkers vanzelfsprekend zijn. Dit komt onder meer tot uiting in de activiteiten van de Commissie Wetenschappelijke Integriteit, het Fraudeprotocol, de Regeling nevenwerkzaamheden, het Audit Charter, een laagdrempelig stelsel van vertrouwenspersonen en een meldpunt voor ongewenst gedrag. Bewustzijn van de standaarden wordt bij de medewerkers actief bevorderd, bijvoorbeeld in de introductie- en opleidingsprogramma's.

Planning en control

Een efficiënte planning- & controlcyclus draagt bij aan een heldere koppeling van beleid en uitvoering, en aan een integrale benadering van vraagstukken. De jaarlijkse bestuursmonitor geeft inzicht in de realisatie van de ambities van de universiteit, zoals onder meer vastgelegd in het instellingsplan, de prestatieafspraken met de minister en de bestuursafspraken met de faculteiten. De basiseenheden voor de verantwoording zijn voor het onderwijs de opleidingen en voor het onderzoek de instituten. Bestuurlijk-financiële rapportages per vier maanden geven inzicht

in onder meer de financiële ontwikkelingen in het lopende jaar en leiden waar nodig tot bijsturing.

De universiteit wordt grotendeels met publiek geld bekostigd. De samenleving mag verwachten dat zorgvuldig en effectief met deze middelen wordt omgegaan. Het interne financieringsmodel voorziet in een basisbekostiging om de continuïteit van kennis en wetenschappelijke infrastructuur te waarborgen, en in een flexibele component op basis van de prestaties in onderwijs en onderzoek. Het model is er daarnaast op gericht om de kosten van de ondersteunende diensten, die tot de laagste van de Nederlandse universiteiten horen, blijvend te beheersen.

Ontwikkeling van de organisatie

De ontwikkeling van de organisatie stond in 2017 sterk in het teken van het uitbouwen van de activiteiten in Den Haag. Per 1 september 2017 ging de opleiding *Security Studies* (FGGA) van start, evenals de afstudeerrichting *International Relations and Organisations* van de bachelor Politicologie (FSW). De start van dit onderwijs leidt naar verwachting tot een flinke toename van het aantal medewerkers en studenten in Den Haag. Ook per 1 september 2017 ging ook de gezamenlijke opleiding *Medische technologie* van start, verzorgd door de Universiteit Leiden, de de TU Delft en de Erasmus Universiteit Rotterdam, en hun academische ziekenhuizen.

De jaarlijkse universitaire strategische conferentie stond in het teken van wetenschappelijke excellentie en talentbeleid. Besproken werden de eerste voorstellen van een werkgroep onder leiding van prof.dr. Wim van den Doel, die over dit onderwerp in 2018 een rapport uitbrengt. Centraal stond de opvatting dat het strategisch handelen en het daarmee verbonden leiderschap versterkt moeten worden op alle niveaus van de universitaire organisatie.

In 2017 is een start gemaakt met twee projecten, gericht op de versterking van de universitaire processen. In het programma HR Next Level wordt een nieuwe stap gezet in de interne dienstverlening, onder meer door de inrichting van een Shared Service Centre voor de personeelsadministratie. In het programma Onderwijslogistiek wordt gewerkt aan harmonisatie van de ondersteunende processen voor het onderwijs, bijvoorbeeld rond de roostering en de inrichting van de e-studiegids. In beide projecten wordt ook nadrukkelijk gekeken naar mogelijkheden om administratieve lasten (*red tape*) voor de onderzoekers en docenten van de universiteit waar mogelijk te reduceren.

5.2 Medewerkers

Omvang en opbouw van het personeelsbestand

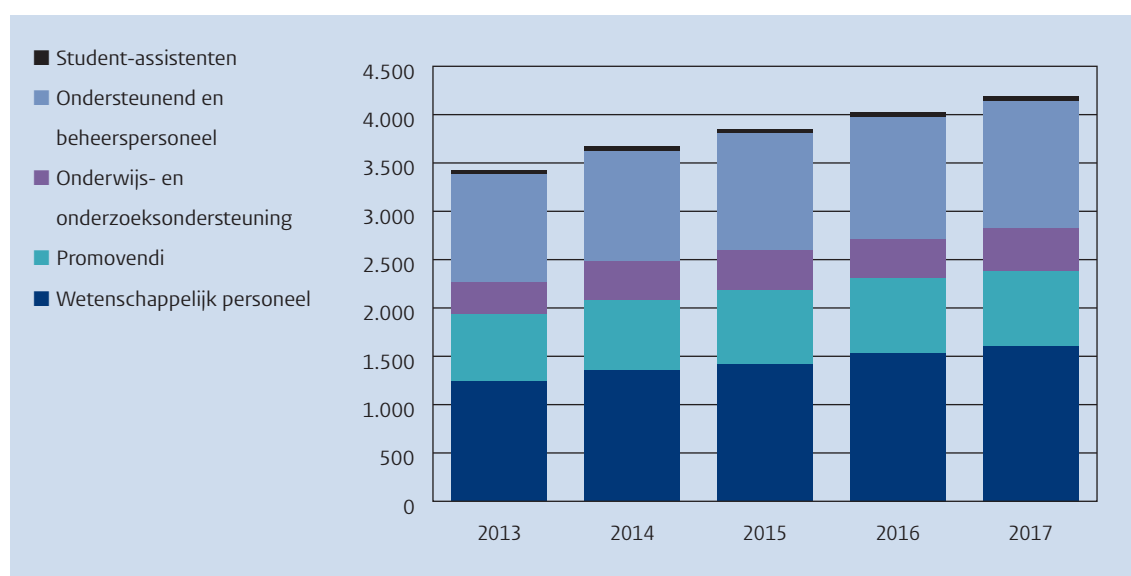
De groei van het aantal studenten in 2017 heeft opnieuw geleid tot groei van het personeelsbestand (exclusief Geneeskunde/LUMC en de hieraan verbonden partijen). In 2017 is het bestand gegroeid van 4020 (ultimo 2016) naar 4193 fte, een toename van 4,3 procent. Het aantal promovendi bleef nagenoeg gelijk, het wetenschappelijk personeel (wp) groeide met 4,7 procent en het ondersteunend en beheerspersoneel (obp) met 4,6 procent.

Kerncijfers personeel 2013-2017

Personeel in dienst	2013	2014	2015	2016	2017
Totaal fte in dienst (ultimo)	3.421	3.667	3.847	4.020	4.193
Waarvan wetenschappelijk personeel	1.240	1.353	1.416	1.535	1.606
Waarvan promovendi	700	725	767	770	774
Waarvan onderwijs- en onderzoeksondersteuning	322	402	417	406	440
Waarvan overig ondersteunend personeel	1.120	1.143	1.202	1.265	1.323
% Vrouwen in hogere functies (alleen wp)	24%	26%	27%	28%	31%
% Vrouwelijke hoogleraren	21%	23%	23%	24%	26%
% Tijdelijk wp in eerste geldstroom	33%	39%	38%	38%	36%
% BKO-certificaten	32%	68%	87%	89%	93%

% Vrouwelijke hoogleraren en % BKO zijn incl. Geneeskunde/LUMC. Overige personeelscijfers zijn excl. Geneeskunde/LUMC.

Figuur 19
Personeel in dienst in fte (ultimo cijfers, exclusief LUMC)



De stijging van het percentage wp in tijdelijke dienst is genivelleerd in 2016. In 2017 is het aandeel tijdelijk wp gedaald. Het loopbaanbeleid wp werpt de eerste vruchten af: ondanks de groei van het wp zijn meer mensen in vaste dienst gekomen. Dit geldt ook voor onderwijs- en onderzoeksondersteunend personeel.

Percentage bezoldigde medewerkers Universiteit Leiden exclusief LUMC genomen van het totaal per categorie, in fte. Wp is exclusief promovendi, obp is exclusief student-assistenten.

Percentages tijdelijk	2013	2014	2015	2016	2017
Wp	44,6%	48,4%	47,6%	47,6%	44,3%
Obp	21,1%	24,5%	25,6%	22,4%	23,3%
Waarvan obp O&O	36,9%	42,9%	44,2%	38,7%	38,0%
Waarvan 'Overig obp'	16,5%	18,0%	19,2%	17,2%	18,5%
Wp + obp	32,0%	35,6%	35,9%	34,5%	33,3%

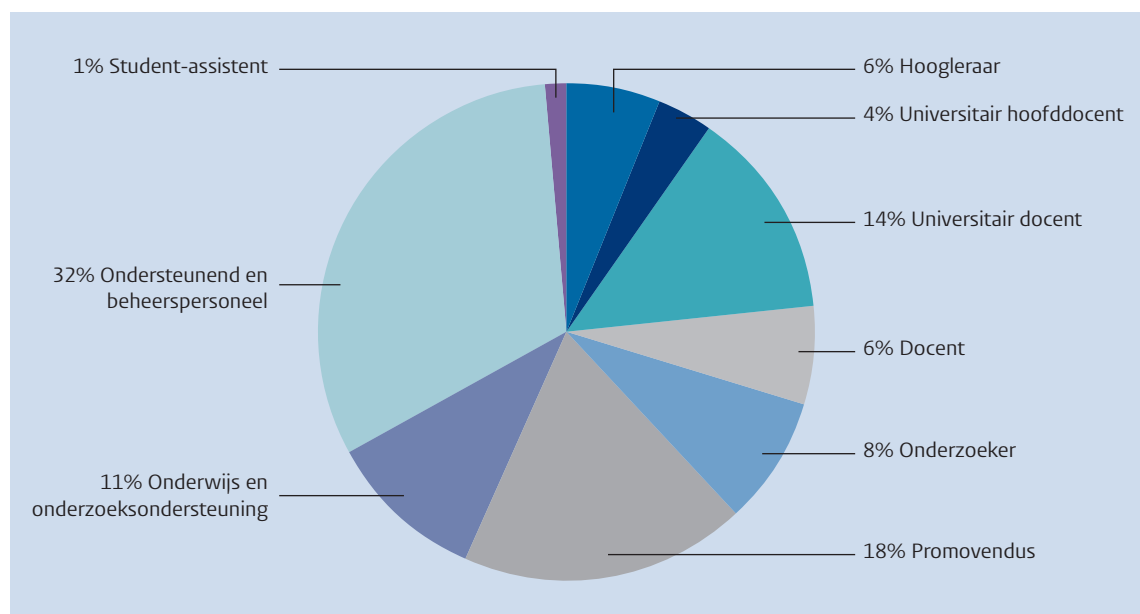
'Tijdelijk' is excl. tijdelijke aanstellingen met uitzicht op vast. Tijdelijke aanstellingen met uitzicht op vast worden gerekend tot vast.

Loopbaanbeleid wetenschappelijk personeel

In 2017 is de impact gemeten van de Richtlijn benoeming wp uit 2015, waarin het loopbaanbeleid voor wetenschappelijk personeel uiteengezet wordt. Een belangrijke aanbeveling uit de Richtlijn is dat tijdens de carrières van het wetenschappelijk personeel meer gewicht moet worden toegekend aan de onderwijsprestaties. Een belangrijk punt in de Richtlijn is dat in het takenpakket van wetenschappelijk personeel in vaste dienst onderwijs en onderzoek gecombineerd dienen te worden. Om deze reden wordt het aantal personeelsleden dat alleen een onderwijstaak heeft en geen onderzoek verricht, teruggebracht ten gunste van functies waarin onderwijs- en onderzoekstaken gecombineerd worden; dit betreft met name de functies van universitair docent en universitair hoofddocent.

Dit beleid heeft in 2017 geresulteerd in een afname in het percentage docenten zonder onderzoekstaak van 22,9 procent in 2016 naar 19,9 procent in 2017 in de totale groep uhd's, ud's en

Figuur 20
Personeel in dienst ultimo 2017 (4.193 fte; exclusief LUMC)



docenten zonder onderzoekstaak (bestuursafpraak). Tegelijkertijd groeide het percentage ud's met bijna 5 procent naar 58 procent van het wetenschappelijk personeel.

In 2017 werd bij alle faculteiten een 'vlootstouw' gehouden om inzicht te krijgen in de kwalitatieve en kwantitatieve samenstelling van het wetenschappelijk personeel. Het doel hiervan is meer zicht te krijgen op de praktische uitwerking van de beleidsambities voor medewerkers.

Het percentage vrouwelijke wetenschappers in hogere posities (schaal 13 en hoger) steeg in 2017 van 28 naar circa 31 procent. Het percentage vrouwelijke hoogleraren steeg van bijna 25 procent naar ruim 27 procent (exclusief Geneeskunde/LUMC). Bij de bestuursafspraken (inclusief Geneeskunde/LUMC) steeg het percentage vrouwelijke hoogleraren van 24 naar 26 procent.

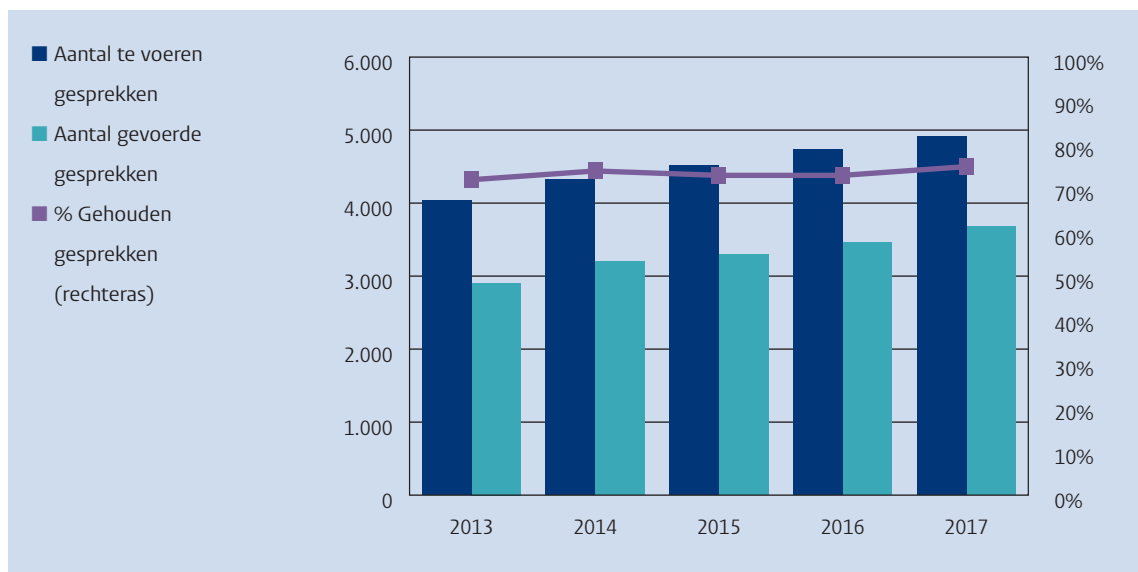
Bestuursafspraken Bedrijfsvoering 2016-2019

Indicator		Afspraak 2019	Realisatie 2017	Uitgangssituatie
% Vrouwelijke hoogleraren	≥	27%	26,0%	22,5%
Aandeel obp	≤	20%	18,7%	16,5%
% Tijdelijk personeel 1e geldstroom	=	28%	31,7%	35,9%
% Docenten	≤	15%	19,9%	21,7%

Resultaat- en ontwikkelingsgesprekken

Jaarlijks vindt een resultaat- en ontwikkelingsgesprek (R&O-gesprek) tussen leidinggevende en medewerker plaats. In dit gesprek worden de resultaten van het voorgaande jaar beoordeeld en worden afspraken gemaakt voor het komende jaar. Deze afspraken hebben zowel betrekking op de werkinhoud als op de (persoonlijke) ontwikkeling van de medewerker. In 2017 heeft

Figuur 21
R&O-gesprekken Universiteit Leiden (exclusief LUMC)



75 procent van de medewerkers een jaarlijks R&O-gesprek gevoerd; de universiteit streeft naar 80 procent.

In 2017 is een aantal kleine veranderingen aangebracht in het R&O-instrumentarium. De focus lag hierbij op de rol en verantwoordelijkheid van de medewerker. Ook is een nieuwe training 'R&O-gesprekken voor medewerkers' aangeboden. Samen met de Faculteit Geesteswetenschappen is een pilot gestart om het instrument R&O-gesprekken beter onder de aandacht te brengen, zodat zowel het aantal gesprekken als de kwaliteit ervan toeneemt. Verder is gewerkt aan het oplossen van organisatorische knelpunten, het vergroten van kennis en kunde en het positief beïnvloeden van gedrag en cultuur.

In het R&O-formulier is de verhouding tussen het percentage onderwijs en onderzoek toegevoegd. Op deze manier maken medewerkers en leidinggevenden bewust afspraken over de verhouding tussen deze taken. Dit heeft een duidelijke relatie met werkdruk: heldere afspraken (middels het R&O-instrument) hebben een gunstige invloed op de werkdruk. Samen met het Lokaal Overleg is in 2017 gewerkt aan het 'Plan van Aanpak Werkdruk'. Hierin zijn zeven domeinen benoemd waarbinnen de universiteit concrete acties heeft benoemd ter vermindering van de werkdruk. De uitwerking start in 2018.

Aantrekken van talent

In 2017 werden 632 vacatures aangemeld en opengesteld: 322 obp-functies, 112 PhD-functies en 198 wp-functies.

Talentbeleid is een speerpunt. In 2017 heeft een universiteitsbrede stuurgroep zich gebogen over de vraag op welke manier de universiteit het beste talent kan aantrekken en hoe zij dit talent vervolgens de beste ontwikkelingskansen kan bieden. De aanbevelingen van de stuurgroep worden in 2018 nader uitgewerkt.

In 2017 presenteerde de universiteit zich als werkgever op MIT Boston, een internationale carrièrebeurs voor wetenschappers. De aanwezigheid op deze beurs stelde de medewerkers van de universiteit in staat contacten te leggen met wetenschappelijk talent, actuele vacatures onder de aandacht te brengen en potentiële kandidaten te interesseren voor een carrière bij de Leidse universiteit. De universiteit maakte deel uit van een brede Nederlandse delegatie van kennisinstellingen en bedrijven. Ook in 2018 zal de beurs worden bezocht.

De universiteit biedt talentvolle afgestudeerden samen met de TU Delft en de Erasmus Universiteit Rotterdam een tweearig traineeship aan. Getalenteerde afgestudeerden krijgen daardoor de kans relevante werkervaring op te doen bij faculteiten en/of ondersteunende diensten van de drie universiteiten, en de deelnemende instellingen kunnen op deze manier jong talent aan zich binden. Het traineeship krijgt steeds meer bekendheid, waardoor het aantal sollicitanten toeneemt. In 2017 zijn zeventien trainees van start gegaan bij de drie deelnemende universiteiten.

Ontwikkelen van talent

Promovendi

Op basis van een evaluatie van het aanbod in 2016 is in 2017 een nieuwe leerlijn voor promovendi ontwikkeld: het University Teaching Programma PhD's. De leerlijn bestaat uit drie delen: Get started in het eerste jaar, Keep going and tell the world in het tweede en derde jaar, en Manage your career in de laatste fase. Ook heeft de universiteit in 2017 een programma ontwikkeld voor loopbaanoriëntatie voor promovendi, bestaande uit een combinatie van gesprekken, trainingen en een digitaal loopbaancentrum. Het programma gaat in 2018 van start. In het najaar van 2017 is de training 'Begeleiden van promovendi' voor het eerst aangeboden. Ook nieuw in 2017 waren vier korte modules op het gebied van projectmanagement, *feedback* en leiderschap aangeboden. Deze modules sluiten goed aan op de specifieke behoeften van beginnende onderzoekers. Er was veel animo voor de modules en ze werden positief beoordeeld door de deelnemers.

Academisch leiderschap

De leergang 'Academisch Leiderschap' is bedoeld voor hoogleraren en uhd's die een bestuurlijke functie bij de universiteit vervullen of dat op afzienbare termijn gaan doen. Twaalf personen namen hier in 2017 aan deel. Ook namen acht ervaren ud's en uhd's deel aan de leergang 'Bestuurlijke Vaardigheden.' Deze leergang is ontwikkeld om de deelnemers te ondersteunen bij, of voor te bereiden op (toekomstige) bestuurlijke verantwoordelijkheden. In beide trainingen werken wetenschappers in leidinggevende functies aan de ontwikkeling van hun bestuurlijk en persoonlijk leiderschap. Zes opleidingsdirecteuren namen deel aan de LDE-leergang 'Onderwijskundig Leiderschap'. In deze leergang is er aandacht voor het implementeren van innovaties en voor het politieke spel van steun en draagvlak verwerven dat daarvoor nodig is. Bestuurssecretarissen van faculteiten konden een leergang op maat volgen, waarin onder andere de thema's 'bestuursstijlen' en 'draagvlak creëren' aan bod kwamen.

Docentprofessionalisering

De Universiteit Leiden hecht veel belang aan goed onderwijs, dat in Leiden nauw verweven is met het wetenschappelijk onderzoek. Daarnaast is er veel aandacht voor de individuele student en voor contact met diverse culturen. Ook worden vernieuwende leermethodes geïntroduceerd. Docentprofessionalisering is dus van belang.

Er wordt op drie niveaus gewerkt aan docentprofessionalisering: de startcursus Onderwijs geven voor promovendi, de Basis Kwalificatie Onderwijs (BKO) en de Senior Kwalificatie Onderwijs (SKO).

De Universiteit Leiden nam in 2017 deel aan een *peer review* voor de BKO. Met drie andere universiteiten werd kritisch gekeken naar de eindtermen, de toetsing en het opleidingsaanbod. Vastgesteld werd dat het positief is dat 90 procent van de docenten van de Universiteit Leiden een BKO-kwalificatie heeft. Maar uit de *review* kwam ook naar voren dat de eindtermen geactualiseerd dienen te worden en dat de wijze waarop de faculteiten hun toetsing vormgeven opnieuw bezien dient te worden. Ook is het van belang het opleidingsaanbod te uniformeren.

In 2017 is een start gemaakt met de implementatie van de SKO. De eerste twaalf docenten zijn begonnen met het aanleggen van een portfolio. Naar verwachting worden medio 2018 de eerste SKO-certificaten uitgereikt.

Incompany-opleidingen

Ook andere medewerkers van de universiteit namen in 2017 deel aan diverse *incompany*-opleidingen. In totaal werden 48 trainingen gegeven, variërend van projectmanagement tot communicatievaardigheden. Een aantal daarvan werd drie keer of vaker aangeboden. In totaal schreven 1700 deelnemers zich in, een toename van 35 procent ten opzichte van 2016. De trainingen van HRM Opleidingen werden beoordeeld met een cijfer van rond de 8 gemiddeld.

Interne mobiliteit met als doel brede inzetbaarheid

Het personeelsbeleid is gericht op het aantrekken, behouden en belonen van een kwalitatief sterke staf in onderwijs, onderzoek en de ondersteunende functies. Voor het obp wordt actief mobiliteitsbeleid gevoerd. Het doel hiervan is dat medewerkers zich breed ontwikkelen, zodat ze inzetbaar zijn op verschillende plaatsen in de organisatie. Nu de arbeidsmarkt weer begint aan te trekken, worden medewerkers weer mobieler.

Bij bepaalde obp-functies in schaal 11 en hoger worden mensen die nieuw in dienst komen voor maximaal vier jaar op hun functie geplaatst. Daarna bespreken medewerker en leidinggevende welke mobiliteitswensen en -mogelijkheden er zijn binnen of buiten de organisatie. In 2018 wordt het mobiliteitsbeleid geëvalueerd en gaat meer aandacht uit naar de bredere inzetbaarheid van medewerkers in de hogere functiegroepen.

Aanstellen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt

De Universiteit Leiden wil meer structurele werkplekken creëren voor mensen die, bijvoorbeeld door een verstandelijke, psychische of fysieke beperking, een afstand tot de arbeidsmarkt hebben. Bovendien betekent de invoering van de Participatiewet (januari 2015) dat de universiteit in 2023 91 extra banen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt gecreëerd moet hebben. Het doel voor 2017 was de realisatie van 24,5 fte aan geschikte functies; het zijn er 27,7 geworden. In 2018 wordt de stand van zaken bij de universiteit met betrekking tot de Participatiewet geëvalueerd.

Vluchtelingen

In een inclusieve academische gemeenschap is er ruimte voor vluchtelingstudenten en gevluchte wetenschappers. De universiteit zet zich samen met de Stichting Vluchteling Studenten UAF in om deze studenten en wetenschappers een tijdelijke, veilige studie- of werkplek te bieden in het kader van het *Scholars at Risk*-programma. In 2017 zijn twee medewerkers aan de universiteit gestart met dit programma. Ook blijft de universiteit onderzoek doen naar, en publiceren over schendingen van de academische vrijheid en de mensenrechten in de wereld. Hiermee helpt zij de positie van bedreigde studenten en wetenschappers in hun landen van herkomst te verbeteren. Verder werkt de universiteit aan een meer algemene acceptatie van vluchtelingstudenten en bedreigde wetenschappers binnen en buiten de universiteit. In 2017 was de universiteit gastvrouw van het jaarlijkse UAF-congres voor Nederland en België.

Ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid

Het ziekteverzuimcijfer bedroeg in 2017 3,1 procent. Dat is weliswaar een stijging ten opzichte van 2016 (2,7 procent), maar nog altijd niet bijzonder hoog. Het bevorderen van een gezonde en actieve levensstijl blijft in de eerste plaats een verantwoordelijkheid van de medewerker zelf. De universiteit is hierbij slechts ondersteunend. In het R&O-gesprek kan de vitaliteit en de fitheid van de medewerker onderwerp van gesprek zijn. Dat is ook het moment waarop hierover maatwerkafspraken gemaakt kunnen worden.

Het terugdringen van verzuim staat continu op de agenda. In 2018 wordt het vigerende gedragsmodel waarin de medewerker, de leidinggevende, de P&O-afdeling en de bedrijfsartsen ieder een eigen rol en verantwoordelijkheid hebben, weer actief onder de aandacht gebracht. Ook worden trainingen aangeboden aan leidinggevendenden waarin ze leren om te gaan met zieke medewerkers.

Arbeidsomstandigheden en risicobeheersing

Goede en veilige studie- en werkomstandigheden voor studenten en medewerkers staan hoog in het vaandel. Aandacht voor deze zorg is geborgd via een *plan-do-check-act*-cyclus (PDCA-cyclus), bestaande uit risico-inventarisaties en -evaluaties (RI&E's), plannen van aanpak, uitvoeringsactiviteiten, jaarrapportages en directiebeoordelingen. Ook in 2017 is de jaarlijkse *audit* op het functioneren van de decentrale zorgsystemen uitgevoerd. Dit gebeurde door middel van een documentenaudit. Daaruit bleek dat de faculteiten en expertisecentra niet alleen hun verplichtingen nakomen, maar ook proactief werken aan goede arbeidsomstandigheden.

Risicobeheersing is gericht op het voorkómen van incidenten en ongevallen. In 2017 heeft een meldingsplichtig ongeval plaatsgevonden waarbij blijvend letsel is ontstaan. De jaarlijkse evaluatie van de centrale crisisorganisatie heeft aangetoond dat de universiteit goed is voorbereid op calamiteiten.

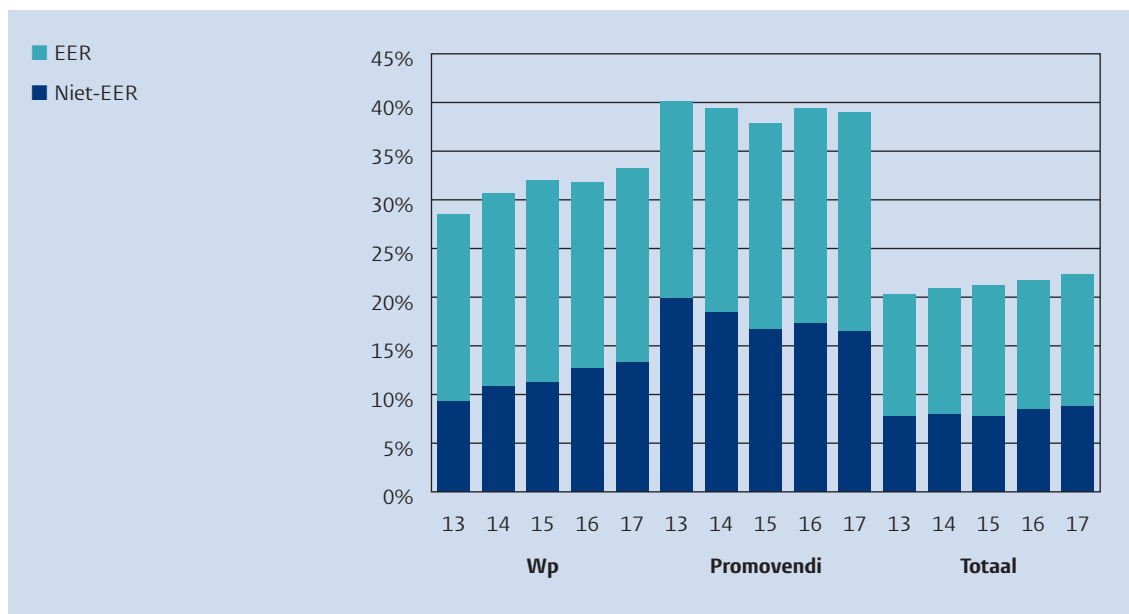
De Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft in het najaar van 2017 onderzoek gedaan naar de psychosociale arbeidsbelasting van medewerkers. De belangrijkste conclusie was dat het instrumentarium van de universiteit op orde is, maar dat een systematisch overzicht van instrumenten en activiteiten ontbreekt. Ook is vastgesteld dat het formulier om (gewelds)incidenten te melden niet voldoende eenvoudig te vinden is op de website. Beide aspecten worden in 2018 verbeterd.

Pensioenen

De universiteit is aangesloten bij het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (ABP). De pensioenen worden opgebouwd op basis van een middelloonregeling, waarbij de hoogte van het pensioen afhankelijk is van het gemiddelde verdiende loon. Sinds 1 januari 2015 wordt de pensioenopbouw berekend met als uitgangspunt dat het pensioen zal ingaan op de AOW-leeftijd. Het huidige opbouwpercentage voor het ouderdomspensioen bedraagt 1,875 procent per jaar. Het partnerpensioen bedraagt 50 procent van het ouderdomspensioen. Pensioenopbouw boven 103.317 euro is fiscaal niet toegestaan. Het bestuur van het ABP beoordeelt per jaar of indexatie mogelijk is. Dit is afhankelijk van de financiële situatie; de beleidsdekkingsgraad is daarbij bepalend. Gezien de lage rente en het slechte beursklimaat van de afgelopen jaren, heeft sinds 2010 geen indexatie

Figuur 22

Percentage buitenlands personeel (totaal: alle personeelscategorieën, exclusief LUMC)



meer plaatsgevonden. Per 1 januari 2017 bedraagt de premie voor het ouderdomspensioen en het nabestaandenpensioen 23,3 procent. De verdeling werkgever/werknemer bedraagt 70/30.

Internationalisering

Van het totale personeelsbestand heeft iets meer dan 20 procent een niet-Nederlandse nationaliteit. Bij het wetenschappelijk personeel is dat zelfs 33 procent, en bij de promovendi 39 procent. Deze *internationals* hebben samen meer dan honderd verschillende nationaliteiten. Hun aantal blijft groeien, en dat vraagt om een faciliterende rol van de werkgever. Belangrijke aandachtsgedebieden zijn het verbeteren van de informatievoorziening, het bieden van fiscale ondersteuning, ondersteuning bij het vinden van huisvesting, een Go-to-point waar buitenlandse medewerkers terecht kunnen met specifieke vragen, en faciliteiten die kunnen bijdragen aan een 'zachte landing' in Nederland.

Met ingang van 2017 zijn de activiteiten voor *internationals* ondergebracht in het Service Centre International Staff (SCIS). Het SCIS faciliteert in brede zin de start van internationals die bij ons komen werken. Het centrum voorziet in de digitale begeleiding bij immigratie van medewerkers en hun eventuele gezinsleden, organiseert *easy landing*-bijeenkomsten, ondersteunt het vinden van huisvesting en beantwoordt vragen die vestiging in Nederland met zich meebrengt.

Overleg met werknemersorganisaties

In het Lokaal Overleg wordt overleg gevoerd met de werknemersorganisaties. Dit overleg vindt plaats tussen de werkgever (het College van Bestuur) en de delegatie van medewerkers die de vakbonden vertegenwoordigen: de FNV, het CNV, de VAWO en het Ambtenarencentrum. Deze vier vakbonden nemen ook deel aan de onderhandelingen over de cao Nederlandse Universiteiten.

Met de delegatie wordt diepgaand gesproken over de algemene gang van zaken bij de universiteit en de toekomstverwachtingen, zoals de ontwikkeling van de werkgelegenheid, de uitvoering van de gemaakte cao-afspraken en het universitaire sociale beleid zoals het creëren van arbeidsplaatsen voor medewerkers uit de doelgroep van de Participatiewet, en beleid met betrekking tot opleidingsmogelijkheden, arbeidsomstandigheden, werkdruk en werksfeer.

In 2017 is in het Lokaal Overleg is ook gesproken over de ontwikkeling van een Shared Service Centrum voor de personeelsadministratie, een van de ontwikkelingen in het programma HR Next Level. Voorts was de delegatie betrokken bij de ontwikkeling van de Personeelsmonitor 2018.

In 2017 heeft de delegatie van medewerkers die de vakbonden vertegenwoordigen ingestemd met de 'Regeling Klokkenluiders', die de 'Regeling Melding onregelmatigheden' vervangt. Ook is ingestemd met de wijziging van de 'Regeling Jaarafspraken' en de 'Regeling Start- en resultaat- en ontwikkelingsgesprekken'.

Het jaarverslag van Veiligheid Gezondheid en Milieu, evenals dat van de Vertrouwenspersoon Personeel en de Vertrouwenspersoon ongewenst gedrag is besproken. Ook de rapportage 'Van Werk Naar Werk', de rapportage 'Participatiebanen' en de kwalitatieve en kwantitatieve analyse van de R&O-gesprekken werden besproken.

De uitvoering van de cao-afpraak tot het gezamenlijk opstellen van een Plan van Aanpak Werkdruk werd in 2017 nagenoeg afgerond; de definitieve vaststelling van het plan vindt in 2018 plaats.

5.3 Bezwaar en beroep

Studenten en medewerkers die het niet eens zijn met een besluit van de Universiteit Leiden dat hen rechtstreeks raakt en dat gericht is op rechtsgevolgen, kunnen bezwaar maken tegen dat besluit. Dat kan bij de Commissie voor de beroep- en bezwaarschriften (CBB). Studenten kunnen ook in beroep gaan bij het College van beroep voor de examens (CBE). Deze rechtsbescherming is verankerd in de Algemene wet bestuursrecht en de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek.

De universiteit hecht veel belang aan deze rechtsbescherming voor studenten en medewerkers. Om de bescherming optimaal te kunnen borgen, is de organisatie van de CBB en het CBE zo ingericht dat de adviezen van de CBB en de uitspraken van het CBE van hoogwaardig niveau zijn.

Het CBE doet uitspraken in door studenten ingestelde beroepen tegen besluiten van toelatingscommissies, examencommissies, examinatoren en faculteitsbesturen. Onderdeel van de beroepsprocedure is een hoorzitting. Een student kan tegen een uitspraak van het CBE in beroep gaan bij het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs.

Medewerkers en studenten kunnen bij de CBB bezwaar maken of in beroep gaan tegen een besluit van het College van Bestuur. De bevoegdheden van de CBB betreffen: medezeggenschap, personele zaken, studentzaken, verkiezingen, ontslagzaken en bestuurlijke zaken. In het laatste geval kan ook bezwaar of beroep worden aangetekend tegen andere universitaire bestuursorganen, zoals het faculteitsbestuur. Ook hier is een hoorzitting onderdeel van de bezwaarprocedure. Uiteindelijk brengt de bezwarencommissie een advies uit aan het College van Bestuur, dat een beslissing op het bezwaar neemt. Als de medewerker het niet eens is met deze beslissing op bezwaar, kan hij of zij in beroep gaan bij de Rechtbank en daarna nog bij de Centrale Raad van Beroep. Een student kan in beroep gaan bij het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs.

Het aantal beroepszaken bij het CBE is de afgelopen jaren sterk toegenomen. In 2017 ontving het CBE 407 beroepen en 8 verzoeken tot het treffen van een voorlopige voorziening of een voorziening met een spoedeisend belang. Dit is het gevolg van het groeiend aantal buitenlandse studenten dat toegelaten wil worden tot een masteropleiding van de universiteit, het bindend studieadvies in het eerste studiejaar, het beperkt aantal hertentamenkansen, de strenge controle op fraude gepleegd door studenten, en de decentrale selectie bij een aantal opleidingen.

Het aantal bezwaarschriften bij de CBB is de afgelopen jaren gedaald. De CBB ontving in 2017 94 bezwaren. Deze daling is enerzijds het gevolg van het feit dat grote reorganisaties zijn uitgebleven en wordt anderzijds veroorzaakt door een betere informatievoorziening voor studenten. De verwachting is dat het aantal bezwaarschriften de komende periode ongeveer gelijk blijft.

Klachtencommissie ongewenst gedrag

Sinds 2009 kent de universiteit de 'Klachtenregeling ongewenst gedrag'. De Klachtencommissie ongewenst gedrag spreekt zich uit over klachten betreffende (seksuele) intimidatie, pesten, agressie, geweld en discriminatie. In 2008 is ook de 'Gedragscode omgangsvormen docenten en studenten' in werking getreden. De Klachtencommissie ontving in 2017 zes klachten waarvan er nog één in behandeling is. Van de overige klachten waren er drie niet-ontvankelijk, is er één geschikt en is er één ongegrond verklaard.

5.4 Campusinfrastructuur

ICT-dienstverlening

Hoogwaardige ICT-voorzieningen zijn noodzakelijk om de ambities van de universiteit waar te kunnen maken. Deze ambities richten zich op ICT in het onderwijs en onderzoek en in de bedrijfsvoering en basisinfrastructuur, en zijn vertaald naar een jaarlijkse ICT-projectenkalender. Daarnaast wordt ook teruggekeken op de aspecten privacy en security.

Projecten ICT & onderzoek

Hoogwaardige ICT-voorzieningen zijn ook in toenemende mate een essentiële randvoorwaarde voor het wetenschappelijk onderzoek. Er loopt een meerjarig implementatieprogramma voor *Research Data Management*. Als onderdeel hiervan zijn in 2017 de eerste voorzieningen opgeleverd: een koppeling tussen het Research Informatie System (Converis) en de internationale *identifier* voor onderzoekers (ORCID) en registratiemogelijkheden voor datamanagementplannen

en datasets. Het programma borgt ook dat de voorzieningen voor onderzoekers voldoen aan de privacywetgeving die in 2018 van kracht wordt.

Het eerdere onderzoek naar en het intentiebesluit voor de realisatie van een Leidse *computing*-faciliteit voor data- en rekenintensief onderzoek, zijn vertaald naar een projectplan dat in 2017 is vastgesteld door de stuurgroep. Met de realisatie, in samenwerking met het LUMC, de TU Delft en SURFsara, wordt in 2018 begonnen.

Ter ondersteuning van de onderzoekslevenscyclus is de implementatie van de promovendiregistratie is afgerond en er is een begin gemaakt met het gebruik van het volgsysteem Converis.

Projecten ICT & onderwijs

De digitalisering die de onderwijsvernieuwing met zich meebrengt, staat beschreven in het hoofdstuk over de onderwijsambities. Daarnaast zijn in 2017 de basisvoorzieningen voor studenten verder verbeterd, onder meer door de ontwikkeling van een app die in 2018 in gebruik wordt genomen, en het optimaliseren van de processen rond aanmelden, toelaten en inschrijven. Een andere ICT-gerelateerde verandering is het instellen van een programmaorganisatie om de onderwijslogistieke processen te harmoniseren. Deze harmonisatie is ingegeven door de flexibilisering van het onderwijs en zal bijdragen aan een betere waardering van de digitale voorzieningen.

Met het aflopen van de overeenkomst met BlackBoard als *learning management*-systeem heeft de universiteit deelgenomen in de door SURF getrokken aanbesteding voor een raamovereenkomst. Eind 2017 kwam Brightspace van leverancier D2L als winnaar uit de bus. In het eerste kwartaal van 2018 wordt met dit pakket een Proof of Concept (PoC) uitgevoerd. Als deze slaagt, volgt een voorlopige gunning. Daarna volgt in nauwe samenwerking met de faculteiten een intensief implementatietraject.

Projecten ICT & bedrijfsvoering en de ICT-basisinfrastructuur

In 2017 is het programma voor de implementatie van de nieuwe universitaire website (DIS) succesvol afgerond. Dit programma heeft een nieuwe externe website, studentenwebsite en medewerkerswebsite opgeleverd op basis van een nieuw contentmanagementsysteem.

Er is een bestelplein voor producten en diensten van externe leveranciers opgeleverd. Hiermee wordt het proces van bestellen tot betalen digitaal ondersteund. Ook zijn de eerste resultaten geboekt met de digitalisering van de bedrijfsvoeringsprocessen op het gebied van personeel, als onderdeel van het programma HR Next Level.

De ontwikkeling van een nieuw fysiek datacenter ter vervanging van de verouderde centra was vanwege de financiële impact voor meerdere jaren een belangrijk thema. De voorbereiding in 2017 richtte zich op het in kaart brengen van de verwachte groei op de campuslocatie (met name rekenkracht voor het onderzoek) en de marktontwikkelingen op het gebied van het uitbesteden van bedrijfsprocessen. In het voorjaar van 2018 is besloten zelf een nieuw datacenter te bouwen. Als afgeleide hiervan wordt ook de digitale infrastructuur gemoderniseerd. Er is een meerjarige investering gedaan voor de *Leiden University Cloud Infrastructure (LUCI)*. Hiermee kunnen

nieuwe applicaties sneller beschikbaar gesteld worden en de dienstverlening van de bestaande applicaties worden gegarandeerd. De realisatie hiervan loopt door in 2018.

Privacy en security

Er zijn in 2017 twee datalekken gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens. Het eerste betrof meerdere infecties met de *Cerber ransomware*. Door goede back-upvoorzieningen zijn geen data verloren gegaan en is er geen losgeld betaald. Er is geen ongeautoriseerde toegang geconstateerd als gevolg van de besmetting. Het tweede datalek betrof een bijlage met persoonsgegevens van studenten die per abuis was toegevoegd aan een e-mail aan studenten.

Privacybescherming wordt steeds meer een integraal onderdeel van de universitaire werkprocessen. Er zijn meerdere analyses gedaan en privacystatements afgegeven voor onderzoeksaanvragen. Het registreren van verwerkingen, het treffen van maatregelen en het inrichten van procedures zijn in 2017 projectmatig aangepakt; de werkzaamheden worden in de loop van 2018 afgerond.

In 2017 vonden slechts kleine digitale-veiligheidsincidenten plaats, voornamelijk bij individuele gebruikers. Eén incident betrof het bestellen van vliegtickets door derden op naam van de universiteit; dit bleek niet te zijn veroorzaakt door een *hack* van de universitaire systemen, maar door misbruik van de aan de universiteit toegewezen inloggegevens.

In 2017 is gestart met een groot project ter voorbereiding op de invoering van de nieuwe (Europese) Algemene Verordening Gegevensbescherming in mei 2018.

Campusontwikkeling

In de komende jaren staat de ontwikkeling van de drie universitaire campussen centraal: de Campus Den Haag, de Campus Binnenstad en de Campus Leiden Bio Science Park.

Campus Den Haag

In 2017 is de locatie Wijnhaven geopend in het centrum van Den Haag. Met dit nieuwe onderkomen zijn onze studenten en medewerkers een prachtige werk- en studieplek rijker in het hart van Den Haag. In Wijnhaven volgen zo'n 3.500 studenten onderwijs en zoeken wetenschappers naar nieuwe kennis, over onder meer het binnenlands bestuur, politieke wetenschap, recht, veiligheid, gezondheidszorg. In totaal werken er 250 stafleden. Het gebouw beslaat 12.000 vierkante meter aan onderwijsfaciliteiten en biedt 630 studieplekken, 280 stiltewerkplekken, 140 studieplekken met computer, een bibliotheek, eigen ruimtes voor studieverenigingen, een *coffee corner* op de begane grond en een groot restaurant op de tweede verdieping. De TU Delft is in dit gebouw vertegenwoordigd met een vestiging op de vijfde verdieping.

De universiteit wil in Den Haag verder een kweekvijver van talent zijn voor innovaties, start-ups en post-academisch onderwijs. Wijnhaven is gunstig gepositioneerd, niet alleen vlakbij het Centraal Station maar ook nabij publieke organisaties zoals diverse ministeries, het regeringscentrum Binnenhof, en bedrijven. Zij bieden interessante mogelijkheden voor onderzoeks- en onderwijsdoeleinden.

Campus Binnenstad

In de Leidse binnenstad, vlak bij de Universiteitsbibliotheek, wordt de komende jaren gefaseerd nieuwe huisvesting gerealiseerd voor de Faculteit Geesteswetenschappen. De gemeenteraad van Leiden heeft in 2017 ingestemd met de plannen van de universiteit. Het eerste resultaat is de Asian Library, een nieuwe dakopbouw op de Universiteitsbibliotheek, die in 2017 feestelijk werd geopend. In het errnaast gelegen cluster-Zuidcomplex worden de komende jaren naar verwachting ook een Middle East Library en een African Library gevestigd. In 2017 is een begin gemaakt met het opstellen van het programma van eisen. In het complex komt ook ruimte voor onderdelen van de Faculteit Geesteswetenschappen.

In 2017 werd ook het vernieuwde P.J. Vethgebouw, gelegen aan de Hortus botanicus, feestelijk geopend. Het Instituut voor Wijsbegeerte en de Academy of Creative and Performing Arts hebben er hun onderkomen. Het gebouw was opengesteld op de Open Monumentendagen en werd druk bezocht.

Het eerstvolgende gebouw in het Humanitiescomplex dat wordt aangepakt is het Arsenaal. In 2017 werd begonnen met het ontwerp hiervoor. De renovatie krijgt zijn beslag in 2018/2019.

Campus Leiden Bio Science Park

Ten behoeve van verdere uitbreiding van het Leiden Bio Science Park (LBSP) heeft de universiteit in 2017 de verkoop van een groot stuk grond voorbereid. Op deze grond zullen de komende jaren enkele honderden woningen met bijbehorende voorzieningen worden gerealiseerd voor het personeel van het LBSP. Bij de toekomstige ontwikkeling van het Bio Science Park vormt levendigheid en functiemenging een belangrijk uitgangspunt. De universiteit en de gemeente hebben de gezamenlijke ambitie om meer stedelijke voorzieningen en woningen aan het park toe te voegen. Daarom gaan zij in het Entreegebied een compleet nieuwe campus ontwikkelen. Vanwege de centrale ligging in het Bio Science Park is het Entreegebied daar bij uitstek geschikt voor. Het Entreegebied wordt hét kloppende hart van het park, waar studenten, onderzoekers, werknemers en bezoekers elkaar ontmoeten en kunnen verblijven. In dit Entreegebied komen, naast een nieuw te bouwen tentamen- en sportcentrum, honderden nieuwe woningen en bijbehorende voorzieningen. Deze zijn primair bedoeld voor aan de universiteit gerelateerde doelgroepen die ook op andere wijze gebruikers zijn van het gebied, zoals studenten, wetenschappers, werknemers. Om deze ontwikkelingen mogelijk te maken gaat de universiteit het bestaande sport- en tentamencentrum verplaatsen en de grond in het Entreegebied uitgeven aan een ontwikkelaar. De tenderprocedure hiervoor is in 2017 gestart. Zie voor verdere ontwikkelingen ten aanzien van het LBSP paragraaf 4.2, sub Leiden Bio Science Park.

Huisvesting NIMAR

Het NIMAR (Nederlands Instituut in Marokko), dat onderdeel is van de Faculteit Geesteswetenschappen, kreeg in 2017 nieuwe huisvesting in Rabat (Marokko).

5.5 Financiën

Financieel resultaat 2017

Op hoofdlijnen kan het boekjaar 2017 (geconsolideerd) als volgt worden weergegeven:

- De baten stegen met 22,7 miljoen euro naar 623,4 miljoen (2016: 600,7 miljoen). De rijksbijdrage en de collegegelden namen toe met 12,6 respectievelijk 3,1 miljoen. De opbrengsten uit werken voor derden (tweede- en derdegeldstroomonderzoek en contractonderwijs) stegen met 1,1 miljoen naar 179,7 miljoen. De overige baten stegen met 5,8 miljoen naar 42,0 miljoen.
- De lasten stegen met 28,4 miljoen naar 614,1 miljoen (2016: 585,7 miljoen). De personeelslasten namen toe met 30,3 miljoen. Deze stijging werd voornamelijk veroorzaakt door de stijging van de bezetting met 236 fte naar 6.038 fte. De materiële lasten namen af met 1,8 miljoen.
- Het resultaat 2017 kwam, inclusief het saldo van de financiële baten en lasten en na de verwerking van het aandeel derden (LUMC), uit op 4,4 miljoen positief.
- Het totaal aan activa steeg naar 567,0 miljoen (2016: 550,3 miljoen), met name door een stijging van de vlottende activa (26,2 miljoen).
- Het positieve resultaat wordt toegevoegd aan het eigen vermogen, dat toeneemt tot 236,1 miljoen (2016: 231,7 miljoen). De solvabiliteit (aandeel eigen vermogen in totaal vermogen) bedraagt 41,6 procent.

De universiteit ontvangt van het ministerie van OCW de zogenoemde eerste geldstroom die bestaat uit de rijksbijdrage voor onderwijs en onderzoek. Daarnaast ontvangt de universiteit collegegelden en baten van derden. Bij deze laatste categorie gaat het veelal om Europese subsidies, subsidies afkomstig van NWO en de opbrengsten uit contractonderwijs. De ontwikkeling van deze bijdragen zijn weergegeven in de volgende tabel.

Baten 2017 (bedragen in M€)	2013	2014	2015	2016	2017
Rijksbijdrage	292	309	319	325	337
Collegegelden	44	51	57	61	64
NWO (incl. Zon MW) en KNAW	70	50	52	54	52
EU (incl. ERC)	25	32	34	38	37
Andere derden (incl. contractonderwijs)	67	81	87	87	90
Overige baten	30	33	41	36	42
Totale baten	528	557	590	601	623
Aandeel werk voor derden in totale baten	31%	29%	29%	30%	29%

In de volgende tabel wordt het enkelvoudig resultaat over 2017 vergeleken met de begroting voor 2017 en de realisatie over 2016. De begroting voor 2017 is eind 2016 vastgesteld door het College van Bestuur. In deze cijfers zijn niet inbegrepen de baten en lasten van de onderwijs- en onderzoeksactiviteiten van de Faculteit Geneeskunde/LUMC (maar wel de subsidie aan het LUMC voor deze activiteiten) en de baten en lasten van de in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen verbonden partijen Libertatis Ergo Holding BV (LEH) en de Stichting Praesidium Libertatis.

(bedragen in M€)		2017	Begroting 2017	2016
3	Baten			
3.1	Rijksbijdragen	337,4	327,0	324,7
3.2	Collegegelden	64,3	62,6	61,2
3.3	Baten werk in opdracht van derden	94,7	87,5	90,5
3.4	Overige baten	39,2	31,4	33,8
	Totaal baten	535,6	508,5	510,2
4	Lasten			
4.1	Personeelslasten	321,6	309,5	298,8
4.2	Afschrijvingen	30,8	33,3	29,3
4.3	Huisvestingslasten	39,8	37,1	44,2
4.4	Overige lasten	139,4	132,4	138,1
	Totaal lasten	531,6	512,3	510,4
	Saldo baten en lasten	4,0	-3,8	-0,2
5	Financiële baten en lasten	-1,5	-1,6	-0,3
	Resultaat voor belasting	2,5	-5,4	-0,5
	Belastingen	0,0	0,0	0,0
6	Resultaat deelnemingen	2,2	1,5	2,0
	Nettoresultaat	4,7	-3,9	1,5

Begroting 2017 en realisatie 2017 en 2016 (enkelvoudig)

Het nettoresultaat over het verslagjaar bedraagt 4,7 miljoen euro positief, dat is 8,6 miljoen meer dan het begrote bedrag van +/- 3,9 miljoen. Het verschil tussen begroting en realisatie (enkelvoudig) kan op hoofdlijnen als volgt worden verklaard:

Ontwikkeling resultaat t.o.v. begroting 2017	2017
Begroot resultaat	-3,9
Resultaateffect toename rijksbijdrage (aanpassing macrokader)	3,6
Aflossing lening LUMC (vrijval voorziening samenwerkingsverbanden)	1,7
Voorziening transitievergoeding, incl. verlieslatende contracten	-3,0
Hogere teruggave btw op indirecte kosten	2,2
Ontwikkeling waarde swap	1,0
Resultaatverbetering Deelnemingen LEH	0,8
Saldo diverse posten ten laste van allocatie (o.a. bijdrage ISSC, NINO)	-2,5
Resultaatmutatie op vernieuwingsmiddelen	-1,2
Resultaatverbetering gebiedsontwikkeling	0,3
Resultaatverbetering eenheden en werkbudgetten	5,7
Gerealiseerd resultaat 2017	4,7

Baten

- Rijksbijdrage: deze post komt ruim € 10 miljoen hoger uit dan begroot. Voornaamste wijzigingen zijn een bijstelling van het macrokader OCW (€ 3,5 miljoen) en de van OCW ontvangen loon- en prijsbijstelling 2017 (€ 7 miljoen).
- Collegegelden: de collegegelden komen hoger (€ 1,7 miljoen) uit dan het niveau van de begroting als gevolg van een hoger aantal ingeschreven (internationale) studenten.
- Baten werk i.o.v. derden: deze post komt € 7,2 miljoen hoger uit dan het niveau van de begroting, dit betreft een stijging van derdegeldstroombaten bij diverse eenheden (inclusief contractonderwijs).
- Overige baten: deze baten komen circa € 7,8 miljoen hoger uit dan het niveau van de begroting, dit betreft naast de diverse stijgingen bij de eenheden, tevens een stijging van de baten bij Vastgoedontwikkeling en een hogere teruggave btw op indirecte kosten.

Lasten

- Personeelslasten: de personele lasten komen ruim € 12 miljoen hoger uit dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door de nieuwe cao (loonstijging 1,4 procent), door een hogere bezetting dan begroot, door de kosten voor voorzieningen (o.a. dotatie aan de transitievergoeding) en door een toename van inhuur bij diverse eenheden.
- Afschrijvingen: de afschrijvingslasten komen € 2,5 miljoen lager uit dan het niveau van de begroting.
- Huisvestingslasten: deze lasten komen circa € 2,7 miljoen hoger uit dan het niveau van de begroting, mede als gevolg van langere instandhouding van de gebouwen Gorlaeushoogbouw en LCP en vanwege het ten laste van de exploitatie brengen van de voorbereidingskosten van omvangrijke investeringsprojecten.
- Overige lasten: deze lasten komen 7 miljoen hoger uit dan begroot. Voor een deel betreft dit het overmaken van de van OCW (te) ontvangen Zwaartekrachtsubsidies naar andere deelnemende universiteiten, en daarnaast stijgen de uitgaven in samenhang met de toename van de baten bij diverse eenheden.

Financiële baten en lasten

Het saldo van de financiële baten en lasten komt min of meer uit op het niveau van de begroting. De effecten op de rente – in verband met de aflossing van een bestaande lening door het LUMC – en de toename van de waarde van de swap (€ 1 miljoen) heffen elkaar min of meer op.

Deelnemingen

Onder deze post wordt de verandering van de waarde van Libertatis Ergo Holding BV (LEH) verantwoord. Het resultaat komt uit op € 2,2 miljoen positief (begroot was € 1,5 miljoen).

Inzet van middelen

De universiteit is zich bewust van de maatschappelijke druk om zo transparant mogelijk te zijn als het gaat om de bestedingen van publieke middelen. In dit kader wordt sinds 2013 in het jaarverslag inzicht gegeven in zowel het onderscheid tussen de directe en de indirecte lasten als de lasten die betrekking hebben op onderwijs en onderzoek. Dit wordt in de tabel hieronder weergegeven.

Verdeling lasten 2017

(bedragen in M€)	Directe lasten		Subtotaal Direct	Indirecte lasten	Totaal
	Onderwijs	Onderzoek			
Salaris en sociale lasten	86,1	110,0	196,1	87,2	283,3
Waarvan salaris en sociale lasten wp	67,8	98,9	166,7		
Inhuur personeel	6,3	13,0	19,3	11,2	30,5
Overige personele lasten	0,0	0,0	0,0	7,9	7,9
Subtotaal personele lasten	92,5	122,9	215,4	106,3	321,7
Afschrijvingen	0,0	3,2	3,2	27,6	30,8
Waarvan afschrijvingen gebouwen				20,1	
Huisvestingslasten	0,0	0,1	0,1	39,7	39,8
Overige – Reis- en verblijfskosten	2,2	8,3	10,4	0,8	11,2
Overige – Overige lasten	0,5	11,4	11,9	38,1	50,0
Overige – Inkomstenoverdrachten	27,3	45,2	72,5	5,6	78,1
Subtotaal materiële lasten	30,1	68,1	98,1	111,8	209,9
Totaal lasten	122,5	191,0	313,6	218,1	531,6

Het percentage onderwijs, bepaald op basis van de directe salaris- en sociale lasten, kwam in 2017 uit op 44 procent (onderzoek: 56 procent). Dit percentage is gelijk aan vorige jaren. Aan de hand van het aantal fte wp onderwijs kan de zogenoemde student-stafratio worden berekend: het aantal studenten exclusief LUMC (circa 25.000) gedeeld door het aantal eerstegeldstroom-wp onderwijs (798). Deze ratio komt uit op 31, gelijk aan die in 2016. Een gelijkblijvende student-stafratio geeft aan dat de voorinvesteringen studievoorschot inmiddels structureel zijn ingedaald bij de faculteiten. De verdeling tussen 'direct' en 'indirect' is als volgt tot stand gekomen:

- Het wetenschappelijk personeel (wp) is aangemerkt als direct en wordt verdeeld over onderwijs en onderzoek op basis van de ingeschatte tijdsbesteding per personeelscategorie. Een deel van het ondersteunend en beheerspersoneel (obp) van de faculteiten wordt als direct beschouwd en op basis van functies toegedeeld naar onderwijs en/of onderzoek. Het overige obp wordt als indirect beschouwd.
- Het ingehuurde personeel bij de faculteiten wordt als direct beschouwd en als zodanig verdeeld over onderwijs en onderzoek. De verdeelsleutel is de procentuele verdeling van de salaris- en sociale lasten van het wp (eerste geldstroom) dan wel de werkelijke lasten (tweede en derde geldstroom). De kosten van inhuur personeel van de ondersteunende diensten zijn als indirect aangemerkt.
- De overige personele lasten zijn, zowel bij de faculteiten en de instituten als bij de ondersteunende diensten en in de werkbudgetten, als indirect aangemerkt.
- De materiële lasten van de eerste geldstroom zijn aangemerkt als indirect, behalve de reiskosten van faculteiten en instituten. Die worden beschouwd als direct en verdeeld over onderwijs en onderzoek op basis van de procentuele verdeling van de salaris- en sociale lasten van het wp (eerste geldstroom). De materiële lasten van de tweede en derde geldstromen zijn aangemerkt als direct.
- Inkomstenoverdrachten is de andere uitzondering bij de materiële lasten. De inkomstenoverdrachten in de eerste geldstroom bij de Faculteit Geesteswetenschappen

zijn als direct aangemerkt (onderwijs) evenals die bij de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen (onderzoek). In de inkomensoverdrachten is ook de bijdrage aan het LUMC opgenomen. De inkomensoverdracht aan het LUMC is verdeeld op basis van een door het LUMC geschatte verdeling van de salarislasten (gebaseerd op de verdeling van het aantal fte) over onderzoek en onderwijs.

Middelen voorinvestering studievoorschot (instemming Universiteitsraad en faculteitsraden)

In 2017 is verdere uitvoering gegeven aan de inzet van de 10 miljoen euro die in het kader van de voorinvestering studievoorschot door het College van Bestuur beschikbaar is gesteld aan de eenheden. Van dit bedrag wordt 8,8 miljoen ingezet bij de faculteiten. Dat bedrag is verdeeld op basis van het aandeel in het aantal door OCW in 2017 bekostigde bachelorstudenten (exclusief LUMC).

Aan de faculteiten is gevraagd om een afzonderlijk bestedingsplan op te stellen met betrekking tot de voorinvestering studievoorschot en het plan voor instemming voor te leggen aan de faculteitsraad. Alle faculteiten hebben het bestedingsplan, na instemming van de faculteitsraad, ter kennisname voorgelegd aan het College van Bestuur. Zoals gevraagd door het College, sluiten de bestedingen aan bij de prioriteiten die zijn genoemd in de Strategische Agenda van Hoger Onderwijs en Onderzoek in het kader van het studievoorschot. De navolgende tabel bevat een samenvatting van de door de faculteiten voor de periode 2015-2017 gerealiseerde bestedingen; een klein aantal projecten loopt nog door in 2018.

Bestedingsplannen 'Voorinvestering Studievoorschot'

Projecten	Omschrijving	k€	Toelichting
Facultaire projecten			
Governance & Global Affairs	Inzet docentonderzoekers	242	Bevorderen kleinschalig en intensief onderwijs
	Doorontwikkeling NSE ivm meting kwaliteit	74	Vergroting studiesucces
	Arbeidsmarktontwikkeling	49	Versterking arbeidsmarktorientatie
	Career events	80	Versterking arbeidsmarktorientatie
	Bachelor Security Studies	288	Modernisering van onderwijsaanbod
	Bevordering talentprogramma's	38	Bevordering talentprogramma's
	Alumni-event	29	Versterking arbeidsmarktorientatie
Archeologie	Rendementsverbetering propedeuse/ bachelor	50	Bevorderen kleinschalig en intensief onderwijs
	Verbreiding onderwijsaanbod bachelor	30	Modernisering van onderwijsaanbod
	Ontwikkeling Applied Master	20	Modernisering van onderwijsaanbod
Geesteswetenschappen	Capaciteitsuitbreiding instituten	900	Bevorderen kleinschalig en intensief onderwijs
	Uhlenbeck Scholarship Programme	100	Bevordering talentprogramma's
	Expertisecentrum Academische Vaardigheden	360	Versterking arbeidsmarktorientatie
	ICT in het taalonderwijs	392	Studiefaciliteiten en digitalisering
	Studiecoördinator studenten functiebeperking	118	Aandacht voor specifieke doelgroepen
	Uitbreiding docenten voor de master IR	230	Bevorderen kleinschalig en intensief onderwijs
	Nader te bepalen	500	
Rechtsgeleerdheid	Onderwijsintensivering instituten	1.350	Bevorderen kleinschalig en intensief onderwijs
	Excellentieonderwijs	225	Bevordering talentprogramma's
	ICT en onderwijs	150	Studiefaciliteiten en digitalisering
	Loopbaancoach	75	Versterking arbeidsmarktorientatie
Sociale Wetenschappen	Onderwijsintensivering instituten	1.261	Bevorderen kleinschalig en intensief onderwijs
	Leer- en innovatieomgeving	200	Studiefaciliteiten en digitalisering
	Arbeidsmarktorientatie	208	Versterking arbeidsmarktorientatie
	LUCTH-onderwijs	163	Bevordering talentprogramma's
	Honours-onderwijs	168	Bevordering talentprogramma's
Wiskunde en Natuurwetenschappen	Kleinschalig onderwijs	705	Bevorderen kleinschalig en intensief onderwijs
	ICT in onderwijs	235	Studiefaciliteiten en digitalisering
	Vernieuwing onderwijsprogramma's	440	Modernisering van onderwijsaanbod
	Ondersteuning studenten bij studievoortgang	120	Vergroting studiesucces
Totaal facultaire projecten		8.800	

Universitaire projecten

Universiteitsbibliotheek	Verruiming openingstijden	303	Studiefaciliteiten
Studenten- en Onderwijszaken	Versterking arbeidsmarktvoorbereiding	250	Versterking arbeidsmarktoriëntatie
Academische Zaken	Taalbeleid	647	Studiefaciliteiten
Totaal universitaire projecten		1.200	
Totaal		10.000	

Naast de 10 miljoen euro van de voorinvestering studievoorschot heeft het College van Bestuur in 2017 uit de centrale vernieuwingsmiddelen diverse maatregelen gefinancierd waarmee intensivering en versnelling van bestaande investeringen is bereikt; naast de bedragen bedoeld voor de onderwijsintensivering gaat het onder meer om de kosten van excellentie-onderwijs, verbetering van het studiesucces en de uitvoering van het programma ICT in Onderwijs.

5.6 Continuïteitsparagraaf

Uitgangspunten

Het financieel beleid van de universiteit is gericht op het realiseren van het strategisch beleid van de universiteit bij een blijvend evenwicht tussen de baten en lasten. Het eigen vermogen moet op peil worden gehouden, zodat er ruimte is om optredende risico's te kunnen opvangen en om ambities en investeringen in huisvesting te financieren.

Dat evenwicht wordt bereikt door als vertrekpunt uit te gaan van een allocatieresultaat van minimaal nul. Het College van Bestuur stelt niet méér aan universitaire bijdrage ter beschikking aan de eenheden dan er beschikbaar is uit de rijksbijdrage en de collegegelden. Als gevolg van de gestegen studentenaantallen en de gemaakte bestuursafspraken voor de jaren 2016-2019, nemen de universitaire bijdragen aan de faculteiten de komende jaren in omvang toe. Tegelijkertijd acht het College het van groot belang om de vernieuwingsmiddelen te handhaven en deze zoveel mogelijk in te zetten voor het realiseren van de ambities uit het instellingsplan *Excelleren in vrijheid 2015-2020*. Het door het College gebruikte model voor het vaststellen van de allocatie aan de faculteiten, wordt door middel van de zogenoemde budgetfactor afgeregeld op de beschikbare middelen.

In de begroting 2018-2021 is er in alle jaren evenwicht tussen beschikbare middelen en allocaties. Het jaar 2018 is het eerste jaar dat de universiteiten in de rijksbijdrage een aandeel krijgen in de middelen 'Kwaliteitsafspraken'. In 2018 is een bedrag begroot van 7 miljoen euro, geheel in te zetten bij de faculteiten (inclusief het LUMC).

De afzonderlijke eenheden worden geacht jaarlijks een begroting in te dienen waarbij baten en lasten in evenwicht zijn. Alleen met toestemming van het College van Bestuur kan een begroting met een tekort worden ingediend. Een aantal faculteiten heeft toestemming gekregen een beroep te doen op de in voorgaande jaren opgebouwde reservepositie. De grote tekorten in de jaren

2018 en 2019 hangen hiermee samen. Indien de begrote nettoresultaten (exclusief de begrote positieve resultaten uit gebiedsontwikkeling) worden gecorrigeerd voor het toegestane beroep op de facultaire reserves, zijn er in de komende vier jaar in alle jaren kleine positieve resultaten.

Als de reserve van een faculteit door een gerealiseerd tekort daalt onder de beoogde omvang van 5 procent van de jaarlijkse baten, wordt de faculteit geacht deze in de komende jaren weer op peil te brengen. Met uitzondering van de Faculteit Archeologie voldeden alle faculteiten eind 2017 aan de eis van 5 procent.

De ondersteunende diensten worden geacht een sluitende exploitatie te realiseren. Met de twee operaties Verlaging Kosten Infrastructuur (VKI) zijn omvangrijke lastenreducties gerealiseerd bij de niet-primaire activiteiten van de universiteit. In het vervolgproject Beheersing Kosten Infrastructuur (BKI) zijn afspraken gemaakt om ervoor te zorgen dat de bereikte doelmatigheids-winst zoveel mogelijk behouden blijft. Het College van Bestuur streeft ernaar aan universitaire bijdragen voor de ondersteunende diensten en werkbudgetten (exclusief het werkbudget Huisvesting) niet meer te besteden dan 35 procent van de universitaire bijdragen voor faculteiten en instituten. De toegenomen kosten in de begroting 2018 - met name op ICT-gebied - hebben ertoe geleid dat het aandeel opgelopen is naar 37 procent. Afgesproken is dat de kostenontwikkeling van de ondersteunende diensten en in de werkbudgetten in het licht van de Kadernota 2019-2022 in 2019 opnieuw wordt bekeken. Verder wordt gewerkt aan een eerste versie van een Meerjarig Investeringsplan ICT, naar het voorbeeld van het Meerjarig Huisvestingsplan.

De universitaire bijdrage voor het expertisecentrum Studenten- en Onderwijszaken (SOZ) en het werkbudget Automatisering beweegt daarbij mee met de ontwikkeling van de studentenaantallen. De omvang van het werkbudget Huisvesting wordt jaarlijks geactualiseerd op basis van een doorrekening van het investeringsplan en de verwachte ontwikkeling van de overige baten en lasten uit huisvesting.

Het resultaat van de vastgoedontwikkeling dient in ieder geval positief te zijn (zowel in de exploitatie als in de kasstromen) en wordt gebruikt om het eigen vermogen en de liquiditeit te versterken. Daarbij wordt zorgvuldig omgegaan met investeringen voorafgaand aan gronduitgifte. Zolang niet zeker is welke belangstelling er bestaat voor uit te geven grond, wordt de investering in het bouwrijp maken van de grond getemporeerd.

Begroting 2018-2021

De (enkelvoudige) begroting³ van de universiteit, zoals opgenomen in de Meerjarenbegroting 2018-2021, is overeenkomstig de hiervoor beschreven uitgangspunten opgesteld. Op de website staat de volledige begroting. De cijfers in deze paragraaf zijn ontleend aan deze begroting.

³ De Universiteit Leiden stelt geen begroting op waarin de baten en lasten van de Stichting Praesidium Libertatis en Libertatis Ergo Holding BV integraal worden verwerkt. Dit omdat een dergelijke begroting niet bijdraagt aan een betere financiële besturing van de universiteit. De begroting die in deze continuïteitsparagraaf wordt gepresenteerd, wordt dan ook alleen vergeleken met de realisatie op grond van de enkelvoudige jaarrekening 2017.

Het College van Bestuur heeft deze begroting, na goedkeuring door de Raad van Toezicht, in december 2017 vastgesteld. De Universiteitsraad heeft instemming verleend op de hoofdlijnen. De begroting is gebaseerd op de door de eenheden ingediende begrotingen 2018-2021.

De begroting gaat uit van een horizon van vier jaar. Bij de toelichting op de investeringen in de komende jaren is een langere periode gehanteerd.

Staat van baten en lasten

(bedragen in M€)	JR 2017	B 2018	B 2019	B 2020	B 2021
Baten					
Rijksbijdragen OCW	337,4	344,5	347,2	350,8	356,5
Collegegelden	64,3	68,0	70,2	71,9	72,8
Baten werk i.o.v. derden	94,7	90,5	89,2	87,6	86,3
Overige baten	39,2	32,5	35,4	40,0	34,6
Totaal baten	535,6	535,3	541,9	550,3	550,2
Lasten					
Personeelslasten	321,6	327,1	335,1	340,5	344,7
Afschrijvingen	30,8	34,2	33,1	31,5	32,9
Huisvestingslasten	39,8	37,4	38,1	39,4	39,8
Overige lasten	139,4	138,6	138,5	137,6	134,9
Totaal lasten	531,6	537,3	544,8	548,9	552,2
Financiële baten en lasten	-1,5	-1,5	-1,1	-0,4	1,0
Resultaat deelnemingen	2,2	1,5	1,5	1,5	1,5
Nettoresultaat	4,7	-2,1	-2,5	2,5	0,6

De voor de komende jaren geraamde resultaten bewegen zich rond nul. Negatieve resultaten worden veroorzaakt door onttrekking aan gevormde reserves. De rentabiliteit (resultaat/totale baten) blijft ruim binnen de signaleringswaarde die de Inspectie Onderwijs hanteert.

In de begroting 2018-2021 is uitgegaan van een stijging van de rijksbijdrage in de komende jaren als gevolg van een beperkte stijging van het marktaandeel in de bekostiging die weer het gevolg is van de toename van het aantal ingeschreven (bekostigde) studenten. De enkele jaren geleden ingezette strategie om het marktaandeel te vergroten en studiesucces te bevorderen, heeft geleid tot een aanzienlijke toename van de baten en lasten.

Het aantal ingeschreven studenten in het studiejaar 2017/2018 is opnieuw gestegen ten opzichte van voorgaande jaren. De toename is vooral te zien bij de faculteiten Governance and Global Affairs, Geesteswetenschappen, Sociale Wetenschappen en Wiskunde en Natuurwetenschappen. In het studiejaar 2017/2018 is gestart met enkele nieuwe opleidingen in Den Haag (de bachelor Security Studies en de Engelstalige afstudeerrichting International Relations and Organisations van de bachelor Politicologie). Ook in de komende jaren wordt vooral een verdere groei verwacht als gevolg van de uitbreiding van het aantal opleidingen in Den Haag. Met ingang van

het studiejaar 2018/2019 start in de hofstad bijvoorbeeld de nieuwe bacheloropleiding Urban Studies. Bij deze opleiding zijn vijf faculteiten betrokken.

In de volgende tabel is de gerealiseerde en verwachte ontwikkeling van het aantal ingeschreven studenten zichtbaar gemaakt. Verwacht wordt dat dit aantal, mede onder invloed van de gemaakte bestuursafspraken met de faculteiten en de verwachte start van een aantal nieuwe opleidingen, de komende jaren wat verder zal toenemen. Uiteraard is dit een verwachting met de nodige onzekerheden.

Ingeschreven studenten	16/17	17/18	18/19	19/20	20/21	21/22
Leiden						
Archeologie	486	491	512	525	537	543
Geesteswetenschappen	5.262	5.541	5.523	5.498	5.449	5.382
Rechtsgeleerdheid	5.151	5.623	5.728	5.762	5.762	5.763
Sociale Wetenschappen	5.199	4.750	4.519	4.293	4.235	4.299
Wisk. En Natuurwetenschappen	3.877	4.203	4.253	4.450	4.441	4.532
Lerarenopleiding ICLON	325	325	325	325	325	325
Totaal Leiden	20.300	20.932	20.861	20.853	20.748	20.844
Den Haag						
University College	611	632	646	643	643	642
Governance and Global Affairs	1.304	1.518	1.625	1.783	1.921	2.009
Geesteswetenschappen	1.555	1.588	1.675	1.720	1.807	1.851
Sociale Wetenschappen	0	550	1.025	1.500	1.850	1.925
Overige	0	100	305	375	410	420
Totaal Den Haag	3.470	4.389	5.277	6.021	6.631	6.848
Totaal exclusief LUMC	23.770	25.321	26.138	26.874	27.379	27.692
LUMC	2.550	2.550	2.550	2.550	2.550	2.550
Totaal inclusief LUMC	26.320	27.871	28.688	29.424	29.929	30.242

De raming van het aantal ingeschreven studenten in bovenstaande tabel is afkomstig uit de begroting 2018-2021. In de Kadernota 2019-2022 wordt de prognose van het aantal ingeschreven studenten geactualiseerd.

In de raming van de rijksbijdrage zijn tevens de door OCW toegekende middelen op grond van de prestatieafspraken en het selectieve budget voor profilering en zwaartepuntvorming opgenomen. Er is vanuit gegaan dat deze middelen ook na 2018 beschikbaar blijven. Verder is met ingang van 2018 een bedrag van 7 miljoen euro, oplopend naar 13,7 miljoen in 2021, meegenomen in de raming van de rijksbijdrage OCW in verband met te ontvangen middelen studievoorschot. In de loop van 2018 worden deze middelen gekoppeld aan kwaliteitsafspraken.

De collegegelden nemen de komende jaren toe als gevolg van de groei van het aantal studenten en de jaarlijkse indexatie van het collegegeld. In het regeerakkoord is aangekondigd dat met ingang van het studiejaar 2018/2019 een halvering van het wettelijk collegegeld voor eerstejaars

studenten zal plaatsvinden. Aangegeven is dat de instellingen hiervoor zullen worden gecompenseerd. De effecten op de omvang van de collegegelden (daling) en rijksbijdrage (stijging) zijn nog niet verwerkt in de begrotingscijfers.

De omvang van de post 'Baten werk in opdracht van derden' zal naar verwachting in 2018 iets onder het realisatieniveau 2017 uitkomen. Onderdeel van deze post is de tweede geldstroom (NWO). Deze geldstroom is een belangrijk onderdeel van de financiering van onderzoek. Financieel gezien is de tweede geldstroom de afgelopen jaren steeds belangrijker geworden door de toename van beschikbare middelen, onder andere door de overheveling in 2009 van 100 miljoen van de eerste naar de tweede geldstroom. De universiteit voert daarom een actief beleid en verleent ondersteuning aan het verwerven van tweedegeldstroombaten. De verwerving van NWO-baten is een belangrijk aandachtspunt bij de bestuursafspraken. Daarnaast is in het interne universitaire verdeelmodel AEG (Allocatiemodel Eerste Geldstroom) een prikkel ingebouwd om de tweedegeldstroombaten en EU-subsidies te matchen. De jaarlijks te ontvangen bijdrage van NWO in het kader van de 'Regeling Stimulering Europees Onderzoek' (SEO-regeling) wordt daarvoor ingezet. In 2017 heeft NWO een bedrag van circa € 2,5 miljoen toegekend.

De personeelslasten nemen toe de komende jaren. De toename van het aantal studenten, alsook de intensivering van het onderwijs, brengen een toename van de onderwijsinspanningen met zich mee.

Gemiddeld aantal fte	JR 2017	B 2018	B 2019	B 2020	B 2021
Wp					
Hoogleraar	253	278	278	278	275
Uhd	156	161	166	177	177
Ud	534	605	608	608	597
Docent	264	237	207	197	193
Onderzoeker	352	356	336	337	326
Promovendus	771	759	740	731	717
Subtotaal wp	2.330	2.396	2.335	2.328	2.286
Obp					
Obp O&O	414	381	380	384	386
Obp	1.302	1.387	1.368	1.359	1.355
Student-assistent	49	35	32	32	29
Subtotaal obp	1.765	1.804	1.780	1.776	1.771
Totaal	4.095	4.200	4.115	4.103	4.057
Obp overig/totaal fte	32%	33%	33%	33%	33%
Aandeel docent (hlg + uhd + ud + d)	21%	18%	16%	16%	16%

Zoals te zien is in de tabel stijgt in 2018 het aantal fte, zowel wp als obp. Bij het wp nemen vooral het aantal hoogleraren, uhd's en ud's toe. Dit is het effect van het in 2015 vastgestelde loopbaanbeleid. Met dit beleid wordt beoogd het aandeel van docenten in het wp te laten afnemen en het aantal hoogleraren, universitaire hoofddocenten (uhd's) en universitaire docenten (ud's) te doen

toenemen. Verder is het beleid gericht op het verminderen van het aantal tijdelijke dienstverbanden bij de functies van hoogleraar, universitair hoofddocent, universitair docent en docent.

De daling van het aantal fte na 2018 hangt samen met de begrote posten 'Nog te alloceren' en aan eenheden nog niet toegekende vernieuwingsmiddelen. Omdat op voorhand lastig in te schatten valt tot welk aantal fte (en welke personeelscategorie) de nog te alloceren middelen en vernieuwingsmiddelen zullen leiden, is er in de begroting voor gekozen de hiermee samenhangende fte niet mee te nemen in het begrote aantal fte. Het omzetten van deze middelen in extra allocaties, zal er naar verwachting toe leiden, dat het aantal fte na 2018 verder zal stijgen.

In de begroting 2018-2021 is rekening gehouden met het niveau van salaris- en sociale lasten per 1 januari 2017.

In 2018 stijgen de afschrijvingslasten vooral als gevolg van de ingebruikname van de nieuwbouw fase 1 bij de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen. De eerste fase van de nieuwbouw van de Bètacampus is eind 2016 opgeleverd; de voorbereidingen voor de uitvoering van de tweede fase zijn inmiddels in een vergevorderd stadium. In februari 2017 is in verband met de groei van het aantal studenten in Den Haag het Wijnhavencomplex in het centrum van Den Haag geopend. Met de oplevering van het P.J. Vethgebouw in 2017 is een eerste stap gezet in de beoogde realisatie van een Humanities Campus in de Leidse binnenstad. Ondanks al deze investeringen blijft het aandeel van de huisvestingslasten en afschrijvingen gebouwen en terreinen in de totale lasten de komende jaren beneden de signaleringswaarde van de Inspectie Onderwijs van 15 procent.

Ontwikkeling financiële positie (enkelvoudig)

Balans (bedragen in M€)	JR 2017	B 2018	B 2019	B 2020	B 2021
Activa					
Materiële vaste activa	321,9	336,3	349,5	371,1	402,4
Financiële vaste activa	37,6	38,9	40,8	42,7	44,7
Voorraden	0,8	0,9	0,9	0,9	0,9
Vorderingen	36,5	33,7	32,5	31,2	30,0
Liquide middelen	150,1	116,9	104,9	85,2	53,9
Totaal activa	546,8	526,7	528,5	531,2	531,9
Passiva					
Eigen vermogen	218,0	211,3	208,9	211,3	211,8
Voorzieningen	30,6	26,6	24,2	22,7	21,2
Langlopende schulden	64,3	66,7	73,7	75,8	77,8
Kortlopende schulden	234,0	222,1	221,8	221,4	221,0
Totaal passiva	546,8	526,7	528,5	531,2	531,9
Solvabiliteit	40%	40%	40%	40%	40%
Liquideïteit (current ratio)	0,8	0,7	0,6	0,5	0,4

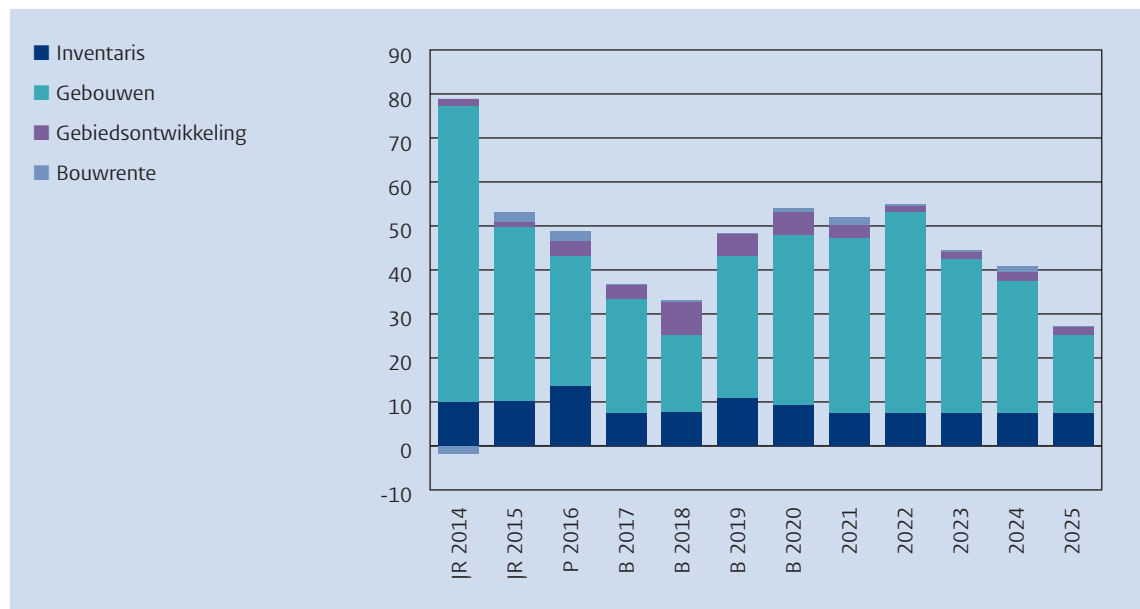
Het eigen vermogen is de afgelopen jaren gestegen. Dit heeft een gunstige invloed gehad op de solvabiliteit en de liquiditeitspositie. De solvabiliteitsratio zal de komende jaren naar verwachting rond de 40 procent blijven. Zowel de solvabiliteit als de liquiditeit lagen eind 2017 ruim boven de signaleringswaarden van de Inspectie van het Onderwijs (solvabiliteit: 30 procent en liquiditeit (current ratio: 0,5). De current ratio zal de komende jaren naar verwachting dalen als gevolg van de voorgenomen investeringen die leiden tot uitstroom van liquiditeit. In 2021 komt de universiteit onder de signaleringswaarde van 0,5.

De omvang van het bedrag voor materiële activa gaat als gevolg van deze investeringen stijgen. Voor de periode 2018 tot en met 2025 zijn twee ‘majeure’ investeringsprojecten⁴ voorzien, namelijk de tweede fase van de nieuwbouw voor de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen (Science Campus) en de renovatie van de gebouwen van de Faculteit Geesteswetenschappen (Humanities Campus). Deze investeringen dragen bij aan bij de strategische doelstellingen van de universiteit, en zijn nodig om de onderwijs- en onderzoeksactiviteiten van deze faculteiten ook in de toekomst optimaal te kunnen blijven faciliteren.

In de volgende grafiek is zichtbaar gemaakt welke bedragen in totaal aan investeringen in de periode 2016 tot en met 2030 zijn gerealiseerd respectievelijk voorzien.

In de grafiek is te zien dat het investeringsniveau met name in 2021/2022 en 2024/2025 een piek laat zien. Dit hangt samen met de investeringen in de Science Campus en de renovatie/nieuwbouw van de Humanities Campus.

Figuur 23
Investerings per jaar (in M€)



⁴ De minister van OCW heeft aangegeven dat sprake is van ‘majeure’ vastgoedinvesteringen als de totale omvang van een project meer dan 15 procent van de totale inkomsten (op jaarbasis) van een instelling bedraagt. Hiervan uitgaande gaat het bij de Universiteit Leiden om investeringsprojecten met een omvang van 75 miljoen of meer.

Het bij de BNG beschikbare bedrag van 100 miljoen vormt, in relatie met de overige kasstromen, het kader voor de investeringen in vastgoed. Om het effect van al deze investeringen op de liquiditeitspositie en de exploitatie in beeld te brengen, is een financieel model ontwikkeld om de baten en lasten, en uitgaven en ontvangsten door te rekenen. Uit de doorrekeningen is tot dusver gebleken dat de investeringen in de komende vijf jaar volledig kunnen worden gefinancierd uit afschrijvingen en het per ultimo 2017 aanwezige liquiditeitssaldo van circa 150 miljoen euro. Op grond van de huidige inzichten wordt verwacht dat niet eerder dan in 2024 voor het eerst weer een beroep gedaan zal worden op het bij de BNG beschikbare kredietarrangement. Uiteraard is het van belang om de vinger aan de pols te houden en met enige regelmaat te bekijken of de investeringsplannen financierbaar zijn, en in welk tempo en onder welke condities ze kunnen worden uitgevoerd. Met de Universiteitsraad is afgesproken dat, als onderdeel van het instemmingsrecht op de hoofdlijnen van de begroting, instemming wordt gevraagd op investeringen in huisvesting die de exploitatie voor meer dan 1 miljoen euro beïnvloeden. Investeringsplannen met een omvang van 5 miljoen euro of meer worden ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad van Toezicht. Als onderdeel van de planning- & controlcyclus wordt het model een keer per jaar doorgerekend om te beoordelen of de voorgenomen investeringen op de korte en lange termijn inpasbaar zijn binnen de exploitatie en de 100 miljoen kredietfaciliteit.

In de volgende grafiek is de verwachte liquiditeitsontwikkeling en leenbehoefte voor de jaren tot en met 2030 zichtbaar gemaakt. De doorrekening is omgeven met veel onzekerheid. Drie belangrijke risico's zijn:

1. In de leenbehoefte wordt geen rekening gehouden met een afname van de onderhanden werkpositie (vooruitbetalingen bij onderzoeksprojecten). Het is mogelijk dat er (tijdelijk) relatief weinig nieuwe onderzoeksprojecten worden binnengehaald, waardoor de omvang van de vooruitbetaalde bedragen kan dalen;
2. In de leenbehoefte zijn de opbrengsten uit (en investeringen in) in gebiedsontwikkeling meegenomen. De kans bestaat dat de opbrengsten uit de gebiedsontwikkeling later worden gerealiseerd als gevolg van gewijzigde marktomstandigheden. Dit zou betekenen dat de leenbehoefte eerder ontstaat.
3. Er is geen rekening gehouden met tegenvallers bij de investeringen in huisvesting. Het College van Bestuur heeft recent besloten om, vanwege de prijsstijgingen in de bouw, de ruimte voor investeringen in huisvesting te verhogen. Uit de doorrekening van deze investeringen in het Meerjaren Business Plan Huisvesting 2018, blijkt dat deze extra ruimte past binnen de gestelde kaders ten aanzien van liquiditeit en omvang van de huisvestingslasten. Mocht deze prijsstijging verder doorzetten, dan kunnen mogelijk niet alle voorgenomen bouwplannen worden uitgevoerd.

Vanwege de risico's wordt uit veiligheidsoverwegingen een bedrag van M€ 70 als maximum leenplafond aangehouden.

Het eigen vermogen neemt in 2018 en 2019 iets af als gevolg van het verwachte exploitatietekort in deze jaren. Na 2019 neemt het eigen vermogen weer iets toe. Het weerstandsvermogen (eigen vermogen/totale baten) blijft met circa 40 procent ruim boven de signaleringswaarde van de Inspectie Onderwijs.

Figuur 24
Verloop Liquide middelen & lening BNG



De omvang van de voorzieningen neemt de komende jaren af, met name vanwege de onttrekking aan de voorzieningen voor huisvesting (sloop en asbestverwijdering).

De door de Inspectie Onderwijs gehanteerde signaleringswaarde ‘solvabiliteit 2’ (eigen vermogen + voorzieningen/totale passiva) blijft met ca. 45 procent ruim boven de gehanteerde ondergrens van 30 procent.

Belangrijkste risico's en onzekerheden (met invloed op financieel resultaat en financiële positie)

In de financiële planning- & controlcyclus wordt bij het opstellen van de Kadernota, begroting en Bestuurlijk Financiële Rapportage (BFR) expliciet aandacht besteed aan de financiële risico's. Er is voldoende ruimte ingebouwd om de negatieve gevolgen van financiële tegenvallers te kunnen opvangen. De rijksbijdrage vormt het overgrote deel van de baten met een aandeel van 64 procent. De rijksbijdrage is dan ook een belangrijk aandachtspunt bij de risico's. In de begroting 2018-2021 is ervoor gekozen om aan de lastenkant vanaf 2019 een reservering op te nemen voor risico's in de externe bekostiging. Voor het bepalen van de omvang van het risico 'Externe bekostiging' is de hoogte van de reservering gerelateerd aan de omvang van de geraamde 'Rijksbijdrage OCW'. In 2018 is geen rekening gehouden met een reservering aangezien de rijksbijdrage voor het wetenschappelijk onderwijs voor 2018 al grotendeels is vastgesteld. Voor 2019 en volgende jaren is in de externe bekostiging uitgegaan van een risico van 1 procent. Dit komt overeen met een bedrag van jaarlijks 3,2 miljoen. Daarnaast is er in de begroting jaarlijks een post 'Onvoorzien' beschikbaar voor het opvangen van onvoorziene financiële effecten tijdens de uitvoering van de begroting.

Een ander belangrijk uitgangspunt is een sluitende begroting, waarbij het onderdeel 'Resultaat uit vastgoedontwikkeling' – gelet op de moeilijke voorspelbaarheid – buiten beschouwing blijft. Bij de toedeling van middelen aan de faculteiten is in het huidige allocatiemodel AEG een

budgetfactor ingebouwd om de allocaties in evenwicht te brengen met de voor allocatie beschikbare middelen. Verder worden de universitaire budgetten alleen gecompenseerd voor loon- en prijsontwikkelingen als OCW hiervoor extra rijksbijdrage toekent. Als er vanuit OCW geen compensatie komt, moeten de universitaire eenheden de hogere kosten in de eigen budgetruimte opvangen.

Zoals eerder aangegeven heeft de universiteit een ambitieus huisvestingsprogramma voor de komende jaren. In het programma zijn twee 'majeure' investeringsprojecten opgenomen. Het vastgoedbeheer is centraal georganiseerd. Hoe groter de omvang van het project, hoe groter het financiële risico. Een risico is dat een lager of hoger aantal studenten en medewerkers dan gedacht tot gevolg kan hebben dat de behoefte aan ruimte niet meer passend is bij de aanwezige vastgoedportefeuille. Om dit zoveel mogelijk te ondervangen worden de grote projecten opgeknipt in een aantal fases. Een ander risico bij omvangrijke projecten is het effect van meer/minder werk, voor, tijdens en na de oplevering. Bij de uitvoering van de projecten houdt de universiteit dit dan ook scherp in de gaten. Eventuele extra (exploitatie)kosten kunnen opgevangen worden binnen de gehele universitaire exploitatie en de aanwezige liquiditeitsruimte. Het College van Bestuur heeft bij het nemen van een besluit over de huisvesting van het University College in Den Haag vanwege de situatie op dat moment gekozen voor het huren van een gebouw. Daarbij is een huur/financieringsconstructie tot stand gekomen, waarbij sprake is van een aantal volgens de universiteit beheersbare risico's. Onder andere is afgesproken dat de universiteit garant staat voor een door de projectinvesteerder met de BNG afgesloten hypothecaire lening. De constructie is beoordeeld door de Inspectie van het Onderwijs. De Inspectie spreekt van een verhoogd risico, maar gegeven de kapitaalcracht van de universiteit en de zekerheden die door de universiteit zijn bedongen, beschouwt de Inspectie het risico niet als een gevaar voor de continuïteit.

Interne risicobeheersings- en controlesysteem

Naast de beheersing van de risico's, die een effect kunnen hebben op de financiële positie en/of het financiële resultaat, gaat veel aandacht uit naar een goede beheersing van de financieel-administratieve processen. Het interne risicobeheersings- en controlesysteem omvat naast de financiële planning- & controlcyclus ook de regels en voorschriften zoals vastgelegd in het Handboek Financiën en gehandhaafd door het Financial Shared Service Centre (FSSC) van de universiteit. De afdeling Audit en Interne Controle (AIC) toetst jaarlijks de werking van de risicobeheersings- en controlesystemen. Op basis van het jaarlijks vastgestelde auditplan voert AIC audits uit op de opzet en werking van de verschillende administratieve processen. De uitkomsten van deze audits worden besproken met het College van Bestuur, waarna zo nodig verbeteringen worden aangebracht. De Management Letter van de externe accountant, waarin met name wordt ingegaan op de opzet en werking van de (financiële) interne risicobeheersings- en controlesystemen, wordt jaarlijks besproken in de Auditcommissie van de Raad van Toezicht en in de Raad van Toezicht zelf. Het College van Bestuur monitort de opvolging van de aanbevelingen.

In de afgelopen jaren zijn verbeteringen aangebracht in een aantal belangrijke onderdelen van de risicobeheersings- en controlesystemen, te weten het afsluitproces, (onderzoeks)projecten, declaraties, belastingen en (financiële) rechtmatigheid. Belangrijke wet- en regelgeving waaraan in dit

kader voldaan moet worden, zijn de Europese aanbestedingsregels, de regels voor beleggen en belenen en de scheiding publiek/privaat.

Voor de periodieke afsluiting wordt gebruikgemaakt van Runbook. Dit systeem is uitgerold in de hele organisatie. Het aan de financiële administratie (SAP) gekoppelde systeem voorziet in een stapsgewijs afsluitproces met vastlegging en documentatie van alle bijbehorende interne controlewerkzaamheden. In combinatie met de hierop volgende controle door AIC, wordt zo een volledige *audit-trail* in het systeem vastgelegd. Het systeem heeft geleid tot een verdere uniformering van het afsluitproces. In 2017 is verder gewerkt aan de beheersing van de belangrijkste risico's in het proces van bestellen tot en met betalen door middel van *continuous control monitoring*. In 2017 is een nieuw geautomatiseerd bestelsysteem geïmplementeerd.

De beheersing van de processen om te komen tot een aanvaardbare aangifte van de btw en de (eind)loonheffing is in 2017 verder op orde gebracht. In 2017 is de werking van het Convenant Horizontaal Toezicht met de Belastingdienst geëvalueerd. De Belastingdienst heeft aangegeven dat de beheersing van de fiscale processen bij de universiteit op orde is.

Het beleid inzake beleggen en lenen is gebaseerd op het Treasury Statuut. In 2017 is uitvoering gegeven aan het actualiseren van het statuut naar aanleiding van de nieuwe 'Regeling Beleggen, lenen en derivaten OCW 2016'. In de toelichting op de jaarrekening is zichtbaar over welke soorten beleggingen, leningen en derivaten de universiteit (inclusief de geconsolideerde Stichting Praesidium Libertatis I en Libertatis Ergo Holding BV) beschikt, wat er in 2017 is veranderd en wat de looptijden zijn. Op hoofdlijnen is het beleid in 2017 onveranderd.

De beschikbare liquide middelen (zonder onderscheid tussen publieke en private middelen) worden aangehouden op de rekening courant bij de huisbankier en op een aantal spaarrekeningen bij de grote Nederlandse banken. Sinds begin 2017 worden de liquide middelen aangehouden bij het ministerie van Financiën onder het regime van het schatkistbankieren. Vooralsnog worden, gezien de rentecurves, de liquide middelen aangehouden op de rekening courant.

Giften en legaten waarvan de vermogensopbrengsten gebruikt dienen te worden om activiteiten op het gebied van onderwijs en onderzoek te financieren, worden bij voorkeur ondergebracht in de Stichting Praesidium Libertatis. Deze stichting heeft het vermogensbeheer ondergebracht bij een vermogensbeheerder.

De universiteit verstrekt in principe alleen financiering aan andere partijen voor zover passend bij de uitvoering van de wettelijke taak, via de dochteronderneming Libertatis Ergo Holding BV. Slechts bij uitzondering stelt de universiteit zelf financiering beschikbaar.

Gezien de ontwikkeling van de leenbehoefte is het de eerstkomende jaren niet nodig om rentederivaten af te sluiten. Regelmatig wordt bekeken of het verantwoord is het in 2007 afgesloten rentederivaat, nu dit niet effectief is en voorlopig ook niet zal worden, af te wikkelen. Aangezien de in 2007 geldende 'Regeling Beleggen en belenen' niet was aangegeven dat een open positie niet is toegestaan, is de universiteit van mening dat een eventuele afkoop van het rentederivaat alleen gebaseerd dient te worden op een bedrijfseconomische afweging.

Omdat de liquide middelen worden aangehouden op spaarrekeningen en op de rekening courant is het renterisico gering. Wel zijn door de aanhoudend lage rentevergoedingen de renteopbrengsten gering. De universiteit loopt een groter renterisico op het met de BNG afgesloten rentederivaat. Door middel van het rentederivaat ruilt de universiteit de (korte) rente die betaald moet worden bij gebruik van de rekening courantkredietfaciliteit voor een rente van 4,7 procent. Omdat de universiteit nu beschikt over voldoende liquide middelen wordt geen gebruik gemaakt van de rekening courantkredietfaciliteit, is het derivaat niet effectief en dient het te worden gewaardeerd tegen marktwaarde. Aangezien het verschil tussen de rente die de universiteit betaalt aan de BNG en de 1 maands-euriborrente die de universiteit ontvangt weer iets kleiner is geworden, en de omvang van het derivaat is afgenomen met 1 miljoen euro, is de marktwaarde van de swap in 2017 toegenomen. Overigens is in het afgesloten contract geen sprake van een zogenoemde *margin call*; de universiteit behoeft derhalve geen bedrag te storten bij de BNG vanwege de negatieve marktwaarde.

5.7 Private activiteiten

De universiteit ontplooit op grond van of gerelateerd aan de wettelijke taken op het gebied van onderwijs, onderzoek en valorisatie diverse activiteiten die niet worden bekostigd door de overheid maar een privaat karakter dragen. Het gaat daarbij onder meer om contractonderwijs, contractonderzoek, studentenhuisvesting en catering. De omzet van deze activiteiten is zichtbaar in de jaarrekening onder de posten 'Werken voor derden' en 'Overige baten'. In het kader van de invoering van de vennootschapsbelasting is bij overleg met de Belastingdienst gebleken dat de omvang van deze activiteiten de afgelopen jaren zodanig was dat een subjectieve vrijstelling van de vennootschapsbelasting over het boekjaar 2016 van toepassing is. De universiteit wil voorkomen dat voor deze activiteiten de rijksbijdrage en/of de collegegelden moeten worden ingezet en heeft daarom een aantal maatregelen getroffen om dat te borgen.

De kaders waarbinnen de eenheden moeten opereren ten aanzien van dergelijke activiteiten zijn vastgelegd in de 'Richtlijn Publiek Privaat'. Zo dient onder meer de integrale kostprijs te worden gehanteerd. Bij de jaarlijks als onderdeel van de planning- & controlcyclus door de eenheden in te dienen begrotingen, worden de baten en lasten van deze activiteiten zichtbaar gemaakt en getoetst. Een nieuwe activiteit wordt voorgelegd aan het faculteitsbestuur en/of het College van Bestuur om vast te laten stellen dat de doelstelling van de activiteit in lijn is met de kernactiviteiten van de universiteit dan wel noodzakelijk, en dat de risico's afdoende worden beheerst.

De bijbehorende tarieven worden vastgesteld door het faculteitsbestuur of het College van Bestuur; ze zijn in principe kostendekkend en niet-marktverstrend. Onderwijstarieven worden jaarlijks vastgesteld als onderdeel van de begrotingsvaststelling of in het kader van het retributiebeleid. Postacademisch onderwijs wordt in rekening gebracht tegen minimaal de integrale kostprijs.

Jaarlijks stelt het College van Bestuur op basis van de begroting de uurtarieven voor contractonderzoek vast. Voor de overige activiteiten stelt het College voor het begin van het jaar de tarieven

vast (bijvoorbeeld voor catering, het gebruik van het universitair sportcentrum en studenten-huisvesting).

De interne accountant beoordeelt jaarlijks bij de interimcontrole de opzet en werking van de administratieve organisatie ten aanzien van de opbrengsten van deze activiteiten. In 2016 is apart onderzoek gedaan naar de uitvoering van publiek-private activiteiten. Naar aanleiding van dit onderzoek heeft het College van Bestuur in 2017 bij een aantal activiteiten nader aandacht besteed aan de toerekening van indirecte kosten. Binnen de universiteit is aandacht gevraagd voor het risico van 'oneerlijke concurrentie' door om niet of tegen een te laag tarief faciliteiten en/of diensten vanuit de universiteit ter beschikking te stellen.

De financieringsactiviteiten van de universiteit lopen in principe via de 100 procent-dochteronderneming Libertatis Ergo Holding BV (LEH). LEH investeert in nieuwe ondernemingen die voortkomen uit de universiteit, of neemt deel in fondsen die financiering verzorgen. De universiteit heeft bij de oprichting in 1996 158.000 euro geïnvesteerd. Daarna zijn geen publieke middelen meer in LEH gestoken. Alle activiteiten van LEH en haar deelnemingen zijn bedoeld om kennis-transfer te realiseren dan wel te bevorderen, met uitzondering van Jobmotion BV die de plaatsing van uitzendkrachten binnen de universiteit verzorgt. Over het aangaan van nieuwe financieringen wordt besloten door de algemene aandeelhoudersvergadering van LEH (het College van Bestuur). Daarbij wordt getoetst of de betreffende financiering past bij de wettelijke taken van de universiteit. De in 2017 gerealiseerde investeringen worden toegelicht in de jaarrekening.

De Universiteit Leiden beschikt over gronden in het Leiden Bio Science Park en investeert in de infrastructuur van het park, zodat kavels uitgegeven kunnen worden aan geïnteresseerde bedrijven. Bij de gronduitgifte wordt de grond die de universiteit niet zelf nodig heeft, verkocht tegen de marktprijs (dus niet-concurrentieverstorend), die altijd hoger zal zijn dan de integrale kostprijs zoals die door de universiteit wordt berekend. De universiteit zorgt ervoor dat de ontvangsten bij uitgifte en verkoop de investeringen overtreffen, zodat aan deze activiteit geen publieke middelen worden besteed.

De universiteit verzorgt voor buitenlandse (master)studenten huisvesting, omdat deze groep studenten anders niet naar Nederland kan komen. Het College van Bestuur heeft besloten om haar bijdrage uit de eerste geldstroom aan deze activiteit de komende jaren te minimaliseren. In 2017 zijn maatregelen genomen om dat te realiseren.

Er is overigens bij de universiteit geen sprake van:

- de uitbesteding van (delen van) onderwijsprogramma's van bekostigde opleidingen aan private organisaties;
- maatwerktrajecten aangeboden voor bedrijven en/of organisaties in de vorm van in het CROHO geregistreerde opleidingen die leiden tot een diploma;
- onderwijskundige publiek-private arrangementen.

Deel II

Jaarrekening 2017

Geconsolideerde Jaarrekening

Geconsolideerde balans (na resultaatbestemming)

(bedragen in M€)		31-12-2017	31-12-2016
1	Activa		
	<i>Vaste activa</i>		
1.1	Materiële vaste activa	321,9	327,7
1.2	Financiële vaste activa	19,1	22,8
	Totale vaste activa	341,1	350,5
	<i>Vlottende activa</i>		
1.3	Vorraden	0,8	0,8
1.4	Vorderingen	37,9	36,7
1.5	Effecten	17,9	18,0
1.6	Liquide middelen	169,4	144,3
	Totaal vlottende activa	226,0	199,8
	Totaal activa	567,0	550,3
2	Passiva		
2.1	<i>Groepsvermogen</i>		
2.1.1	Eigen vermogen	235,8	231,4
2.1.2	Minderheidsbelang derden	0,3	0,3
	Totaal groepsvermogen	236,1	231,7
	<i>Vreemd vermogen</i>		
2.2	Voorzieningen	30,7	34,2
2.3	Langlopende schulden	64,3	64,9
2.4	Kortlopende schulden	236,0	219,6
	Totaal vreemd vermogen	331,0	318,6
	Totaal passiva	567,0	550,3

Geconsolideerde staat van baten en lasten

(bedragen in M€)		2017	2016
3	<i>Baten</i>		
3.1	Rijksbijdragen	337,4	324,7
3.2	Collegegelden	64,3	61,2
3.3	Baten werk in opdracht van derden	179,7	178,6
3.4	Overige baten	42,0	36,2
3.5	Totale baten	623,4	600,7
4	<i>Lasten</i>		
4.1	Personeelslasten	419,3	389,0
4.2	Afschrijvingen	34,4	33,0
4.3	Huisvestingslasten	44,2	48,0
4.4	Overige lasten	116,3	115,7
	Totale lasten	614,1	585,7
	Saldo baten en lasten	9,3	15,0
5	Financiële baten en lasten	-1,1	0,0
	Resultaat voor belasting	8,2	15,0
	Belastingen	-0,3	0,5
	Resultaat deelnemingen	1,8	2,1
	Resultaat na belasting	10,4	16,6
	Aandeel derden in resultaat (LUMC)	6,0	14,8
	Nettoresultaat	4,4	1,8

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

(bedragen in M€)	2017	2016
<i>Kasstroom uit operationele activiteiten</i>		
Nettoresultaat	4,4	1,8
Gecorrigeerd voor:		
Afschrijvingen (excl. LUMC)	30,8	29,4
Mutaties voorzieningen (excl. LUMC)	-3,5	4,0
Subtotaal	27,3	33,3
Veranderingen in vlottende middelen		
Vorraden	0,0	0,0
Vorderingen	-1,2	-0,9
Effecten	0,1	1,5
Kortlopende schulden	16,5	1,4
Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties	15,4	2,1
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	47,0	37,3
<i>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</i>		
Investeringsmateriële vaste activa	-24,9	-38,7
Desinvesteringmateriële vaste activa	0,0	-0,3
(Des)investerings in deelnemingen	0,2	0,3
Mutaties leningen	3,3	1,2
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-21,3	-37,4
<i>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</i>		
Toename langlopende schulden	1,3	1,8
Aflossing langlopende schulden	-1,8	-0,9
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-0,6	0,9
Mutatie liquide middelen	25,1	0,7
Beginstand liquide middelen	144,3	143,6
Mutatie liquide middelen	25,1	0,7
Eindstand liquide middelen	169,4	144,3

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

Algemeen

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2017, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2017.

Toegepaste standaarden

De Universiteit Leiden bezit rechtspersoonlijkheid op grond van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW), artikel 1.8 b. In de WHW is aangegeven dat de universiteit jaarlijks een jaarverslag dient op te stellen, waarvoor de minister van OCW richtlijnen kan geven.

Deze richtlijnen zijn opgenomen in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. In deze regeling is vastgelegd dat de jaarverslaggeving ingericht dient te worden in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek en de in de regeling aangegeven afwijkende bepalingen. In het bijzonder wordt verwezen naar de richtlijnen 400, 640 en 660 van de Raad voor de Jaarverslaggeving (RJ).

RJ 660 is specifiek bedoeld voor onderwijsinstellingen. In RJ 660 zijn presentatievoorschriften opgenomen voor onder meer de indeling van de balans, de staat van baten en lasten en het jaarverslag.

Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Algemene grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gebaseerd op historische kosten, met uitzondering van de financiële instrumenten. Voor zover niet anders is vermeld, worden activa en passiva opgenomen tegen nominale waarde. De jaarrekening geeft de economische realiteit van transacties weer. Het geheel van samenhangende transacties wordt hierbij in de beschouwing betrokken.

Activa en passiva

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de organisatie zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans als een transactie (met betrekking tot het actief of de verplichting) niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting.

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.

Een actief of een post van het vreemd vermogen wordt niet langer in de balans opgenomen indien de 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 post van het vreemd vermogen 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 worden getroffen in samenhang met de transactie.

Inkomsten en uitgaven

De inkomsten en uitgaven worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben.

De jaarrekening is opgesteld in euro's; de bedragen in de jaarrekening luiden in miljoenen euro's (M€), tenzij anders vermeld.

Schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist van het management oordelen, schattingen en veronderstellingen die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. 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.

Grondslagen voor consolidatie

De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van de Universiteit Leiden en de groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend. Groepsmaatschappijen zijn deelnemingen waarin de universiteit een meerderheidsbelang heeft, of waarin op een andere wijze een beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend.

Op deze gronden zijn, naast de universiteit zelf, de volgende rechtspersonen opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening:

- Libertatis Ergo Holding BV (LEH BV) en de daaraan verbonden deelnemingen;
- Stichting Praesidium Libertatis I en de daaraan verbonden fondsen.

In de geconsolideerde jaarrekening zijn de onderlinge schulden, vorderingen en transacties geëlimineerd, evenals de binnen de groep gerealiseerde resultaten. De groepsmaatschappijen zijn integraal geconsolideerd, waarbij het minderheidsbelang van derden afzonderlijk tot uitdrukking is gebracht. De posten in de geconsolideerde jaarrekening worden opgesteld volgens uniforme grondslagen van waardering en resultaatbepaling van de groep.

Consolidatie van een aantal rechtspersonen waarvan de gezamenlijke betekenis te verwaarlozen is¹, blijft achterwege. In het in de jaarrekening op te nemen overzicht 'Verbonden Partijen' is te zien welke rechtspersonen het betreft.

De activiteiten van de Faculteit Geneeskunde zijn ondergebracht in het Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC). Het LUMC ontvangt voor de onderwijs- en onderzoeksactiviteiten van de faculteit een jaarlijkse bijdrage van het College van Bestuur. In de geconsolideerde jaarrekening worden conform RJ 660.603 de baten en lasten van de onderwijs- en onderzoeksactiviteiten van het LUMC verwerkt. Hierbij zijn baten en lasten van het LUMC aan onderzoek en onderwijs toegerekend op basis van het aandeel van de universitaire subsidie en van derden ontvangen subsidies (tweede en derde geldstroom) in de totale baten. Verder moet worden vermeld dat de afschrijvingslasten van het LUMC niet zijn opgenomen in de cijfermatige toelichting op het verloop van de materiële vaste activa omdat het LUMC niet in de geconsolideerde balans is opgenomen.

In de overeenkomst tussen LUMC en universiteit is afgesproken dat een verschil tussen de baten en de lasten voor rekening komt van het LUMC. Dit verschil wordt verantwoord als 'Resultaat derden' en heeft daardoor geen invloed op het nettoresultaat, dat gepresenteerd wordt in de geconsolideerde jaarrekening.

Begrotingscijfers worden alleen in de enkelvoudige staat van baten en lasten opgenomen ter vergelijking.

Transacties in vreemde valuta

Transacties luidend in vreemde valuta worden in de betreffende functionele valuta van de organisatie omgerekend tegen de geldende wisselkoers per transactiedatum. In vreemde valuta luidende monetaire activa en verplichtingen worden per balansdatum in de functionele valuta omgerekend tegen de op die datum geldende wisselkoers. Niet-monetaire activa en passiva in vreemde valuta's die tegen historische kostprijs worden opgenomen, worden in euro's omgerekend tegen de geldende wisselkoersen per transactiedatum. De bij omrekening optredende valutakoersverschillen worden in de staat van baten en lasten verantwoord.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten investeringen in aandelen en obligaties, handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden, overige te betalen posten en tevens afgeleide financiële instrumenten.

Besloten afgeleide instrumenten in contracten worden door de universiteit niet afgescheiden van het basiscontract en apart verantwoord, maar toegelicht onder het betreffende balanshoofd.

¹ Conform de door OCW gegeven vuistregel is het balanstotaal van deze organisaties minder dan 5% van het geconsolideerde balanstotaal. Ze zijn wel opgenomen in het overzicht 'Verbonden partijen' in de enkelvoudige jaarrekening bij de toelichting op de financiële vaste activa.

Financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde, waarbij (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen. Indien echter financiële instrumenten bij de vervolgwaardering worden gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de staat van baten en lasten, worden direct toerekenbare transactiekosten bij de eerste waardering direct verwerkt in de staat van baten en lasten.

Na de eerste opname worden financiële instrumenten op de hierna beschreven manier gewaardeerd.

Handelsportefeuille

Indien de universiteit financiële instrumenten heeft verworven of is aangegaan met het doel het instrument op korte termijn te verkopen, maken deze deel uit van de handelsportefeuille en worden deze na eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardewijzigingen in de staat van baten en lasten.

Verstreckte leningen en overige vorderingen

Verstreckte leningen en overige vorderingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rente methode, verminderd met bijzondere waardevermindervingsverliezen. Indien geen sprake is van agio of disagio en transactiekosten is deze waardering gelijk aan de nominale waarde.

Lang- en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen

Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rente methode.

De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

Afgeleide financiële instrumenten

Afgeleide instrumenten worden gewaardeerd op kostprijs of lagere marktwaarde.

Niet-afgeleide financiële verplichtingen

De reële waarde van niet-afgeleide financiële verplichtingen wordt berekend op basis van de contante waarde van toekomstige aflossingen en rentebetalingen, gediscoteerd tegen de actuele rentevoet voor vergelijkbare leningen per balansdatum.

Derivaten

De reële waarde van renteruilcontracten is gebaseerd op de verwachte kasstromen, gediscoteerd tegen actuele rentes waarin een opslag is opgenomen voor de relevante risico's.

Bepaling reële waarden

Een aantal grondslagen en toelichtingen in de jaarrekening van de universiteit vereisen de bepaling van de reële waarde van zowel financiële als niet-financiële activa en verplichtingen. Ten behoeve van waarderings- en informatieverschaffingsdoeleinden is de reële waarde op

basis van de volgende methoden bepaald. Indien van toepassing wordt nadere informatie over de uitgangspunten voor de bepaling van de reële waarde vermeld bij het onderdeel van deze toelichting dat specifiek op het actief of de verplichting van toepassing is.

Salderen

Een actief en een post van het vreemd vermogen worden gesaldeerd in de jaarrekening opgenomen uitsluitend indien en voor zover:

- een deugdelijk juridisch instrument beschikbaar is om het actief en de post van het vreemd vermogen gesaldeerd en simultaan af te wikkelen; *en*
- het stellige voornemen bestaat om het saldo als zodanig of beide posten simultaan af te wikkelen.

Presentatiewijzigingen in de jaarrekening 2017

In 2017 hebben zich geen presentatiewijzigingen voorgedaan.

Grondslagen waardering activa en passiva

Materiële vaste activa

De gebouwen en terreinen, inventaris en apparatuur, andere vaste bedrijfsmiddelen, materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs verminderd met de cumulatieve afschrijvingen. Een uitzondering hierop vormen de bijzondere collecties, die niet worden gewaardeerd in de balans.

Vorbereidingskosten worden, conform RJ212.303, geactiveerd voor zover sprake is van kosten die noodzakelijk zijn voor de realisatie van het actief (bijvoorbeeld: tekeningen, vergunningen) tot aan de ingebruikneming. Kosten die worden gemaakt ten behoeve van de besluitvorming over de realisatie van het actief komen niet voor activering in aanmerking (bijvoorbeeld: studies en verkenningen).

Investeringsubsidies worden gesaldeerd met de investeringen in het betreffende actief. Wanneer de mogelijkheid bestaat dat de subsidie (deels) wordt teruggevorderd gedurende de levensduur van het actief, wordt deze latente verplichting onder de niet uit de balans blijvende verplichtingen verantwoord.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode op basis van de economische levensduur, waarbij geen rekening gehouden wordt met een restwaarde. Afschrijvingen vinden plaats vanaf de maand volgend op ingebruikneming. Op terreinen, materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

Wetenschappelijke apparatuur wordt afgeschreven in vijf jaar. Extern gefinancierde apparatuur wordt na ingebruikname direct voor honderd procent afgeschreven.

Computerapparatuur en software worden geactiveerd voor zover sprake is van aanschaffingen boven de € 2.500 per item. De afschrijvingsduur bedraagt vier jaar. Concernbrede informatiesystemen (onder meer het financiële en het studenteninformatiesysteem) worden afgeschreven in tien jaar.

Onder de materiële vaste activa worden de uitgaven voor gebiedsontwikkeling geactiveerd onder de post 'Grondexploitatie'. Het betreft hier ontwikkelactiviteiten ten behoeve van de uitgifte van gronden in erfpacht of de verkoop van de betreffende gronden. Indien sprake is van uitgifte van de gronden in erfpacht, worden de geactiveerde ontwikkelingskosten afgeschreven over dezelfde termijn als de duur van de erfpachtovereenkomst. De geactiveerde ontwikkelingskosten bestaan uit de directe kosten van de ontwikkeling en de toeslagen voor indirecte ontwikkelingskosten.

Aan vastgoedprojecten in uitvoering wordt bouwrente toegerekend. Aan de projecten die onderdeel uitmaken van de grondexploitatie wordt geen rente toegerekend; deze projecten worden geacht gefinancierd te worden uit de opbrengsten van de grondexploitatie zelf. Voor de waardering van de gebouwen wordt de componentenmethode toegepast.

Bij uitgifte van gronden in eeuwigdurende erfpacht worden de toekomstige erfpachttermijnen in één keer als bate verantwoord, en worden de geactiveerde ontwikkelingskosten ten laste van het resultaat gebracht. Conform richtlijn 212.506a van de Raad voor de Jaarverslaggeving vindt geen saldering van baten en lasten plaats.

Voor de materiële vaste activa gelden de volgende afschrijvingspercentages:

Soort Actief	Afschrijvingspercentage per jaar
Terreinen	
Algemeen	0%
Uitgaven aanleg sportterreinen	10%
Overige terreinvoorzieningen	3,33%
Gebouwen²	
Casco	1,67%
Afbouw	3,33%
Inbouwpakket	6,67%
Technische installaties	5%-6,67%
Grondexploitatie	Naar rato van de duur van de niet-eeuwigdurende erfpachtovereenkomst.
Investeringen in huurpanden	10%, bij kortere huurtermijn dan 10 jaar naar rato van het aantal huurjaren.
Groot onderhoud	Uitgaven \geq € 140.000 worden geactiveerd. Uitgaven \leq € 140.000 worden niet geactiveerd, tenzij sprake is van levensduurverlenging.
Inventaris en apparatuur³	Activering vindt plaats vanaf € 2.500 per item³
Inventaris	10%
Wetenschappelijke apparatuur	20%, extern gefinancierd 100%
Niet-wetenschappelijke apparatuur	10%
Infrastructurele computer- en netwerkapparatuur	20%
Computer hardware	25%
Software	25%
Concerninformatiesystemen	10%
Boeken en collecties	Aanschaffingen van boeken en collecties worden rechtstreeks ten laste van de exploitatierekening gebracht.

Bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa

Voor materiële vaste activa wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat deze activa onderhevig zijn aan bijzondere waardeverminderingen. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde. Als het niet mogelijk is de realiseerbare waarde te bepalen voor een individueel actief, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort.

Verder wordt op iedere balansdatum beoordeeld of enige indicatie aanwezig 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 geschat.

Terugneming van een eerder verantwoord bijzonder waardeverminderingverlies vindt alleen plaats als sprake is van een wijziging van 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 opgehoogd tot de geschatte realiseerbare waarde,

² Als gevolg van de gehanteerde consolidatiemethodiek volgt de Faculteit Geneeskunde de afschrijvingsmethode van het LUMC.

³ Voor de zalenpool van het Universitair Facilitair Bedrijf geldt een uitzondering voor dit minimumbedrag per item.

maar niet hoger dan de boekwaarde die bepaald zou zijn (na afschrijvingen) als in voorgaande jaren geen bijzonder waardeverminderversverlies voor het actief zou zijn verantwoord.

Financiële vaste activa

Deelnemingen waarin invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode op basis van de nettovermogenswaarde. Bij de bepaling van de nettovermogenswaarde worden de waarderinggrondslagen van de Universiteit Leiden gehanteerd. Deelnemingen met een negatieve nettovermogenswaarde worden op nihil gewaardeerd. Als de organisatie garant staat voor de schulden van de betreffende deelneming wordt een voorziening gevormd. Deze wordt primair ten laste van de vorderingen op deze deelneming gevormd en voor het overige onder de voorzieningen ter grootte van het aandeel in de door de deelneming geleden verliezen, dan wel voor de verwachte betalingen door de organisatie ten behoeve van deze deelneming.

Deelnemingen waarin geen invloed van betekenis wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of duurzaam lagere bedrijfswaarde. De leningen aan niet-geconsolideerde deelnemingen worden opgenomen tegen nominale waarde onder aftrek van noodzakelijk geachte waardeverminderingen.

Dividenden worden verantwoord in de periode waarin zij worden vastgesteld. Rentebaten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende actiefpost. Eventuele winsten of verliezen worden verantwoord onder financiële baten en lasten.

Bijzondere waardevermindering van financiële activa

De universiteit beoordeelt op elke balansdatum of een financieel actief of een groep van financiële activa bijzondere waardevermindering heeft ondergaan. Voor alle categorieën financiële activa die tegen (geamortiseerde) kostprijs worden gewaardeerd, wordt bij aanwezigheid van objectieve aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen, de omvang van het verlies uit hoofde van de bijzondere waardevermindering bepaald en in de staat van baten en lasten verwerkt.

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 financiële actief zoals die is bepaald 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 waardeverminderversverlies, wordt het bedrag uit hoofde van het herstel (tot maximaal de oorspronkelijke kostprijs) opgenomen in de staat van baten en lasten.

Vorraden

Gebruiksgoederen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. De verkrijgingsprijs omvat de inkoopprijs en bijkomende kosten, zoals invoerrechten, transportkosten en andere kosten die direct kunnen worden toegerekend aan de verwerving van voorraden. Bij de waardering van voorraden wordt rekening gehouden met de eventueel op balansdatum opgetreden waardeverminderingen.

Vorderingen

Handelsdebiteuren, financial lease-vorderingen met een looptijd korter dan één jaar, overige vorderingen en vorderingen op minderheidsbelangen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde, verminderd met een bedrag voor een noodzakelijk geachte voorziening voor debiteurenrisico's. Zie ook de toelichting onder 'Financiële instrumenten'.

Tot de vorderingen behoort tevens een door het ministerie van OCW toegepaste korting op de rijksbijdrage. Deze zogenaamde kaskorting betreft het deel van de rijksbijdrage dat pas in het volgende kalenderjaar wordt uitbetaald. Verder heeft het ministerie van OCW in 2009 en 2010 compensatie verleend voor de invoering van de bachelor/masterstructuur in de periode 2003-2008. Deze compensatie wordt in de periode 2011-2021 uitbetaald via de rijksbijdrage.

Werk in opdracht van derden

Het saldo van 'Projecten uit hoofde van werk in opdracht van derden' leidt tot een vordering of een schuld op de balans. Het saldo wordt per project bepaald. Een eventueel noodzakelijke voorziening op een project uit hoofde van werk in opdracht van derden wordt gepresenteerd onder de voorziening 'Verlieslatende contracten'.

Effecten

De effecten worden, voor zover deze aan een beurs genoteerd zijn, gewaardeerd tegen reële waarde. Wijzigingen in die reële waarde worden verantwoord in de staat van baten en lasten. Niet-beursgenoteerde effecten worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderv verliezen.

Liquide middelen

Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Hieronder vallen kasgelden, direct opeisbare deposito's bij de bank, banktegoeden, en ontvangen cheques en wissels die ter vrije besteding zijn. In vreemde valuta luidende liquide middelen worden per balansdatum in de functionele valuta omgerekend tegen de op die datum geldende wisselkoers.

Eigen vermogen

Onder het eigen vermogen worden de algemene reserve, de bestemmingsreserves en de bestemmingsfondsen gepresenteerd. De algemene reserve bestaat uit de reserves die ter vrije beschikking staan van het College van Bestuur of de faculteitsbesturen. Als een beperktere bestedingsmogelijkheid door het College is aangebracht, is het aldus afgezonderde deel van het eigen vermogen aangeduid als bestemmingsreserve. De aangebrachte beperking in de bestedingsmogelijkheid door een faculteitsbestuur is aangeduid als bestemde reserve. Indien de beperktere bestedingsmogelijkheid door derden is aangebracht, wordt dit deel aangemerkt als bestemmingsfonds.

Binnen de bestemmingsreserves en het bestemmingsfonds wordt onderscheid aangebracht tussen publieke en private middelen.

Minderheidsbelang derden

Het minderheidsbelang derden wordt gewaardeerd op het aandeel van derden in de nettovermogenswaarde, zo veel mogelijk bepaald overeenkomstig de waarderingsgrondslagen van de universiteit.

Voorzieningen

Een voorziening wordt in de balans opgenomen, als sprake is van:

- een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting die een gevolg is van een gebeurtenis in het verleden; *en*
- waarvan een voldoende betrouwbare schatting kan worden gemaakt; *en*
- het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling van die verplichting uitstroom van middelen nodig is.

Tenzij anders aangegeven worden de voorzieningen opgenomen tegen de nominale waarde.

Personeelsvoorziening

De personeelsvoorzieningen zijn opgenomen tegen contante waarde; bij de berekening van de contante waarde wordt ervan uitgegaan dat het renteniveau per 31 december van het boekjaar, waarmee de berekening van de contante waarde is gedaan, gelijk is aan de te verwachten indexering van de personeelslasten de komende jaren.

Reorganisatievoorziening

Een reorganisatievoorziening wordt getroffen indien op balansdatum een gedetailleerd reorganisatieplan is geformaliseerd en uiterlijk op opmaakdatum van de jaarrekening de gerechtvaardigde verwachting van uitvoering van het plan is gewekt bij hen voor wie de reorganisatie gevolgen zal hebben. Van een gerechtvaardigde verwachting is sprake als is gestart met de uitvoering van de reorganisatie, of als de hoofdlijnen bekend zijn gemaakt aan hen voor wie de reorganisatie gevolgen zal hebben. In de reorganisatievoorziening worden de als gevolg van de reorganisatie noodzakelijk kosten opgenomen die niet in verband staan met de doorlopende activiteiten van de universiteit. De voorzieningen voor reorganisaties houden verband met de geschatte kosten van de uitstroom van het personeel bij de betreffende onderdelen.

Langlopende schulden

Schulden met een resterende looptijd van meer dan één jaar worden aangeduid als langlopend. Het aflossingsbedrag van het lopende jaar wordt onder de kortlopende schulden opgenomen. De waardering van langlopende schulden is toegelicht onder het hoofd 'Financiële instrumenten'.

De universiteit is eigenaar van verschillende terreinen in Leiden en Oegstgeest en ontwikkelt diverse percelen ten behoeve van verkoop of uitgifte in erfpacht. De verschuldigde erfpachttermijnen worden bij uitgifte in één keer geïnd en verantwoord onder de langlopende schulden. Jaarlijks valt een aan de looptijd evenredig deel van deze schuld vrij ten gunste van het resultaat.

Ingeval van uitgifte in eeuwigdurende erfpacht wordt de afkoopsom in één keer ten gunste van het resultaat geboekt en niet onder de schulden verantwoord.

Kortlopende schulden

Schulden met een op balansdatum resterende looptijd van ten hoogste één jaar worden aangeduid als kortlopend. Schulden worden niet gesaldeerd met activa. De waardering van kortlopende schulden is toegelicht onder het hoofd 'Financiële instrumenten'.

Overlopende passiva betreffen vooruit ontvangen bedragen (waaronder geormerkte bijdragen) en nog te betalen bedragen ter zake van lasten die aan een verstreken periode zijn toegekend. Van bedragen die voor meerdere jaren beschikbaar zijn gesteld, wordt het nog niet bestede gedeelte op deze post aangehouden. Vrijval ten gunste van de staat van baten en lasten geschiedt naar rato van de besteding.

Het saldo van projecten uit hoofde van werk in opdracht van derden leidt tot een vordering of een schuld op de balans. Het saldo wordt per project bepaald. Een eventueel noodzakelijke voorziening op een project uit hoofde van werk in opdracht van derden wordt gepresenteerd onder de voorziening 'Verlieslatende contracten'.

Personeelsbeloningen/pensioenen

Uitgangspunt is dat de in de verslagperiode te verwerken pensioenlast gelijk is aan de over die periode aan het pensioenfonds verschuldigde pensioenpremies. Voor zover de verschuldigde premies op balansdatum nog niet zijn voldaan, wordt hiervoor een verplichting opgenomen. Als de op balansdatum reeds betaalde premies de verschuldigde premies overtreffen, wordt een overlopende actiefpost opgenomen voor zover sprake zal zijn van terugbetaling door het fonds of van verrekening met in de toekomst verschuldigde premies.

Verder wordt op balansdatum een voorziening opgenomen voor bestaande additionele verplichtingen ten opzichte van het fonds en de werknemers, als waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling van die verplichtingen uitstroom van middelen zal plaatsvinden en de omvang van de verplichtingen betrouwbaar kan worden geschat. Het al dan niet bestaan van additionele verplichtingen wordt beoordeeld aan de hand van de uitvoeringsovereenkomst met het fonds, de pensioenovereenkomst met de werknemers en andere (expliciete of impliciete) toezeggingen aan de werknemers.

De voorziening wordt gewaardeerd tegen de beste schatting van de contante waarde van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen op balansdatum af te wikkelen.

Voor een op balansdatum bestaand overschot bij het pensioenfonds wordt een vordering opgenomen als de universiteit de beschikkingsmacht heeft over dit overschot, het waarschijnlijk is dat het overschot naar de universiteit zal toevloeien en de vordering betrouwbaar kan worden vastgesteld.

De universiteit heeft een pensioenregeling die is ondergebracht bij het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (hierna te noemen ABP) en die te karakteriseren is als zogeheten toegezegd-

pensioenregeling, waarbij de pensioenuitkering gebaseerd is op de lengte van het dienstverband en het gemiddelde salaris van de werknemer gedurende dit dienstverband. Aangezien het ABP een bedrijfstakpensioenfonds is dat niet in staat is de voor een toegezegd-pensioenregeling benodigde gegevens aan te leveren, wordt de regeling behandeld als een toegezegde bijdrage-regeling.

Hierbij worden de door de werkgever verschuldigde pensioenpremies over het boekjaar als pensioenlasten in het resultaat verantwoord. De per balansdatum nog niet betaalde bijdragen worden als verplichtingen opgenomen.

Niet in de balans opgenomen vorderingen

Deze bestaan uit operationele leasevorderingen uit hoofde van contracten voor verhuurde apparaten aan derden veelal met een looptijd van langer dan één jaar.

Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

Deze bestaan uit verplichtingen die voortvloeien uit contracten veelal met een looptijd langer dan één jaar zoals leasecontracten, huurcontracten, aangegane investeringsverplichtingen, terug te betalen ontwikkelingskredieten en financiële instrumenten. Daarnaast heeft de universiteit ook rechten die voortvloeien uit contracten zoals huurcontracten, detachering van personeel en intellectuele rechten.

Grondslagen baten en lasten

Algemeen

Voor de vaststelling van het resultaat wordt het baten- en lastenstelsel gehanteerd. De baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben.

Baten

Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en -subsidies

De rijksbijdrage uit hoofde van de basisbekostiging wordt in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft, volledig verwerkt als baten in de staat van baten en lasten.

Subsidies met een causaal verband tussen het doel en de activiteiten waarop de besteding betrekking heeft, worden met ingang van 2016 verwerkt volgens het matchingprincipe. Het causaal verband blijkt uit het bestedingsplan van de subsidie. Deze subsidies worden op een gelijke wijze verwerkt als vermeld bij 'Baten werk in opdracht van derden'.

Collegegelden

De collegegelden worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben, waarbij ervan uitgegaan is dat reguliere onderwijs- en onderzoekstaken gelijkmatig over het collegejaar zijn gespreid.

Baten werk in opdracht van derden

Opbrengsten uit hoofde van werk in opdracht van derden (contractonderwijs, contractonderzoek waaronder door NWO gefinancierd onderzoek en overige) worden in de staat van baten en lasten als baten opgenomen voor een bedrag gelijk aan de kosten indien zeker is dat deze kosten declarabel zijn.

Resultaten, inclusief eventueel medegefinancierde delen uit de eerste geldstroom, worden ten gunste of ten laste van de exploitatierekening gebracht in de periode van gereedkomen van (een afgerond deel van) een project. Onder de werken voor derden worden tevens de opbrengsten van niet-wettelijke onderwijsactiviteiten opgenomen.

Vooruitontvangen financiering van tweede- en derdegeldstroomprojecten wordt als overlopende passiva onder de kortlopende schulden op de balans gepresenteerd. Voorgefinancierde lasten worden als overlopende activa onder de vorderingen op de balans opgenomen. Overeengekomen toekomstige inspanningen ten behoeve van onderzoeksprojecten worden aan de betreffende jaren toegerekend.

Eventuele negatieve resultaatverwachtingen van lopende onderzoeksprojecten worden in de exploitatie verwerkt op het moment waarop deze verliezen inzichtelijk worden.

Gelden die worden ontvangen ten behoeve van door derden uit te voeren werkzaamheden worden niet als bate verantwoord, maar als schuld aan derden op de balans opgevoerd. Hiervan is bijvoorbeeld sprake bij projecten waarvoor de Universiteit Leiden penvoerder is. De bedoelde bijdragen worden wel als bate verantwoord wanneer sprake is van economisch voordeel en risico voor de Universiteit Leiden.

Overige baten

‘Overige baten’ omvat de opbrengst van de verkoop van goederen en de levering van diensten aan derden, exclusief de over de omzet geheven belastingen en verleende kortingen.

Legaten, giften en andere betalingen aan de universiteit om niet, worden in het jaar van ontvangst verantwoord als bate onder de post ‘Overige baten’.

Opbrengsten voortvloeiend uit de verkoop van zelf vervaardigde of van derden verkregen goederen, dienen als zodanig te worden verwerkt indien aan *alle* volgende voorwaarden wordt voldaan:

- a. de rechtspersoon heeft alle belangrijke rechten op economische voordelen alsmede alle belangrijke risico's met betrekking tot de goederen overgedragen aan de koper;
- b. de rechtspersoon behoudt over de verkochte goederen niet een zodanige voortgezette betrokkenheid, zoals bij de eigenaar, dat hij feitelijk kan blijven beschikken over die goederen en daarmee kan besluiten over de aanwending van die goederen;
- c. het bedrag van de opbrengst kan op betrouwbare wijze worden bepaald;
- d. het is waarschijnlijk dat de economische voordelen met betrekking tot de transactie aan de rechtspersoon zullen toevloeien; *en*

- e. de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt met betrekking tot de transactie kunnen op betrouwbare wijze worden bepaald.

Indien het resultaat van een transactie aangaande het verlenen van een dienst betrouwbaar kan worden geschat, dient de opbrengst met betrekking tot die dienst te worden verwerkt naar rato van de verrichte prestaties. Het resultaat kan betrouwbaar worden geschat indien aan *alle* volgende voorwaarden is voldaan:

- a. het bedrag van de opbrengst kan op betrouwbare wijze worden bepaald;
- b. het is waarschijnlijk dat de economische voordelen met betrekking tot de transactie aan de rechtspersoon zullen toevloeien;
- c. de mate waarin de dienstverlening op de balansdatum is verricht kan op betrouwbare wijze worden bepaald; *en*
- d. de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de dienstverlening te voltooien kunnen op betrouwbare wijze worden bepaald.

Indien het resultaat van een bepaalde opdracht tot dienstverlening niet op betrouwbare wijze kan worden bepaald, dient slechts een opbrengst te worden verwerkt tot het bedrag van de kosten van de dienstverlening die worden gedekt door de opbrengsten.

Lasten

De kosten worden bepaald met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde grondslagen voor waardering en toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben. (Voorzienbare) verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden en wordt voldaan aan de voorwaarden voor het opnemen van voorzieningen.

Personele lasten

De op grond van de arbeidsvoorwaarden van het personeel verschuldigde beloningen zijn als last in de staat van baten en lasten verantwoord of, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Wanneer de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, is 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 universiteit.

Indien sprake is van een beloning met opbouw van rechten worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Hiertoe is per balansdatum een verplichting opgenomen. Indien sprake is van een beloning, waarbij geen rechten worden opgebouwd, neemt de universiteit de (verwachte) lasten in aanmerking in de periode waarover deze beloning is verschuldigd.

Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid, is een voorziening opgenomen.

Overige lasten

Het grondstoffenverbruik en de overige elementen van de bedrijfskosten worden berekend op basis van historische kosten. De afschrijvingen op duurzame bedrijfsmiddelen bedragen een vast percentage van de verkrijgingswaarde van het betreffende bedrijfsmiddel. De afschrijvingen op verhuurde apparaten bedragen een vast percentage van de vervaardigingsprijs vermeerderd met de kosten om de apparaten te laten functioneren bij de gebruiker. Huuruitgaven voor duurzame bedrijfsmiddelen, waarbij de voor- en nadelen verbonden aan het eigendom van de duurzame bedrijfsmiddelen nagenoeg geheel voor rekening van de verhuurder komen, worden lineair over de leaseperiode in de kosten verantwoord.

Leasing

De universiteit kan financiële en operationele leasecontracten afsluiten. Een leaseovereenkomst waarbij de voor- en nadelen verbonden aan het eigendom van het leaseobject geheel of nagenoeg geheel door de universiteit worden gedragen, wordt aangemerkt als een financiële lease. Alle andere leaseovereenkomsten classificeren als operationele lease. Bij de leaseclassificatie is de economische realiteit van de transactie bepalend en niet zozeer de juridische vorm.

Vreemde valuta

Transacties luidende in vreemde valuta worden verwerkt tegen de wisselkoers geldende op het moment van de transacties.

Financieringskosten

Naast rentebaten en rentelasten worden kosten opgenomen die samenhangen met het aantrekken van vreemd vermogen. Het effect van de rente-instrumenten wordt hierna mede verantwoord. Rente wordt toegerekend aan de opeenvolgende verslagperioden naar rato van de resterende hoofdsom. (Dis)agio en aflossingspremies worden als rentelast aan de opeenvolgende verslagperioden toegerekend zodanig dat tezamen met de over de lening verschuldigde rentevergoeding de effectieve rente in de staat van baten en lasten wordt verwerkt en in de balans de amortisatiewaarde van de schuld. Periodieke rentelasten en soortgelijke lasten komen ten laste van het jaar waarover zij verschuldigd worden.

Vennootschapsbelasting

Met ingang van 2016 is de vennootschapsbelasting van toepassing op de universiteit en haar deelnemingen. De universiteit komt in aanmerking voor vrijstelling. De in de jaarrekening opgenomen verschuldigde vennootschapsbelasting betreft die van LEH BV en haar deelnemingen.

Grondslagen kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode. Kasstromen in buitenlandse valuta's zijn herleid naar euro's met gebruikmaking van de gewogen gemiddelde omrekeningskoersen voor de betreffende periodes. In het geconsolideerd kasstroomoverzicht worden de afschrijvingslasten bij het LUMC niet meegenomen.

Toelichting op de geconsolideerde balans

1.1 Materiële vaste activa

(bedragen in M€)	1.1.1	1.1.2	1.1.3	1.1.4	Totaal
	Gebouwen en terreinen	Inventaris en apparatuur	Gebouwen in uitvoering	Vastgoed-ontwikkeling	
Stand per 1 januari 2017					
Aanschafprijs t/m 2016	649,4	136,3	13,4	16,9	816,0
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	379,7	107,0	0,0	1,6	488,3
Boekwaarde per 1 januari 2017	269,7	29,3	13,4	15,4	327,7
<i>Mutaties in de boekwaarde</i>					
Investerings	23,1	8,4	-7,3	0,8	25,0
Desinvestering aanschafwaarde	0,0	7,0	0,0	0,0	7,0
Netto-afschrijving (excl. LUMC)	20,1	3,5	0,0	0,2	23,8
Saldo	3,0	-2,0	-7,3	0,6	-5,8
Stand per 31 december 2017					
Aanschafprijs t/m 2017	672,4	137,8	6,0	17,8	834,0
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	399,8	110,5	0,0	1,8	512,1
Boekwaarde per 31 december 2017	272,7	27,3	6,0	15,9	321,9

In onderstaande tabel wordt de berekening van de netto-afschrijving weergegeven.

(bedragen in M€)	Gebouwen en terreinen	Inventaris en apparatuur	Gebouwen in uitvoering	Vastgoed-ontwikkeling	Totaal afschrijving
Stand per 31 december 2017					
Afschrijvingen (excl. LUMC)	20,1	10,5	0,0	0,2	30,8
Desinvestering cumulatieve afschrijvingen	0,0	7,0	0,0	0,0	7,0
Netto-afschrijving	20,1	3,5	0,0	0,2	23,8

De afschrijvingslasten van het LUMC bedragen M€ 3,6 en zijn niet in bovenstaand overzicht opgenomen.

Gebouwen en terreinen, gebouwen in uitvoering

In 2017 is een bedrag van M€ 15,8 geïnvesteerd in gebouwen. Hiervan is ca. M€ 7 besteed aan de Science Campus, ca. M€ 3 aan de verbouwing van het P.J. Vethgebouw (het gebouw grenzend aan de Hortus botanicus) en M€ 3,6 aan het gebouw Wijnhaven in Den Haag.

De WOZ-waarde van de gebouwen bedraagt M€ 372,7 (prijsspeil 2017), de verzekerde waarde van de gebouwen en de inventaris bedraagt M€ 1.283,0 (ultimo 2017).

Inventaris en apparatuur

In 2017 is voor M€ 8,4 geïnvesteerd in inventaris en apparatuur. Het betreft voornamelijk investeringen in wetenschappelijke (onderzoeks)apparatuur, computer- en randapparatuur bij de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen (ca. M€ 4,3), computer- en randapparatuur bij het ISSC (ruim M€ 2,0) en de inrichting van de Asian Library (ca. M€ 0,5).

Grondexploitatie

De universiteit ontwikkelt terreinen voor de uitgifte van percelen in erfpacht. In 2017 is M€ 0,8 geïnvesteerd in de ontwikkeling van terreinen voor toekomstige uitgiften. Deze kosten worden geactiveerd en na uitgifte van de percelen gedurende de looptijd van de erfpacht afgeschreven. De ontvangen erfpachten worden verantwoord onder de langlopende schulden en vallen eveneens gedurende de looptijd van een erfpachtcontract vrij ten gunste van het resultaat.

Bijzondere collecties

De Universiteit Leiden is in het bezit van omvangrijke bijzondere collecties. Deze academische erfgoedcollecties zijn vanaf de oprichting van de universiteit verworven en worden jaarlijks aangevuld met nieuwe aankopen en schenkingen. De universiteit beheert bovendien een aantal belangrijke bruikleencollecties, waaronder de collectie van de Maatschappij der Nederlandsche Letterkunde.

De bijzondere collecties kunnen worden onderverdeeld in een aantal domeinen: westerse handschriften & archieven, oude drukken, prenten, tekeningen & iconografie, foto's & fotografica, kaarten & atlanten en Oosterse & Aziatische collecties.

1.2 Financiële vaste activa

(bedragen in M€)		Stand 31-12-2016	Mutaties 2017			Stand 31-12-2017
			Mutaties bij	Mutaties af	Resultaat	
1.2.1	<i>Deelnemingen</i>					
	Bio Generation Ventures BV	0,5	0,0	0,5	0,0	0,0
	BioGeneration Capital Fund II CV	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	BioGeneration Capital Fund III CV	0,2	0,4	0,2	-0,1	0,3
	Innovation Quarter BV	0,4	0,0	0,0	0,0	0,5
	In Ovo BV	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	ZoBio BV	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	FG Technologies	0,0	0,1	0,0	0,0	0,1
	UNIIQ BV	0,0	0,0	0,0	-0,0	0,0
	Totaal deelnemingen	1,2	0,3	0,6	-0,1	0,8
1.2.2	Leningen aan verbonden partijen	4,7	0,5	0,2	0,0	5,0
1.2.3	Overige leningen u/g	16,9	1,6	5,3	0,0	13,3
	Totaal financiële vaste activa	22,8	2,4	6,0	-0,1	19,1

Deelnemingen

De waarde van de deelnemingen is iets afgenomen. Dit is voor een belangrijk deel toe te schrijven aan een uitkering van Bio Generation Ventures BV die in mindering is gebracht op de oorspronkelijke investering. In 2017 heeft LEH BV een belang van M€ 0,1 verworven in FG Technologies.

Leningen aan verbonden partijen

Aan de Stichting Leidse Infrastructuur Bundeling (SLIB) is een lening verstrekt voor het realiseren van glasvezelverbindingen waarop jaarlijks conform schema wordt afgelost. Aan de Stichting Biopartner zijn in de periode 2009-2013 vier leningen verstrekt voor de financiering van twee incubatorgebouwen voor in totaal M€ 2,8. Deze leningen zijn eind 2017 overgedragen aan LEH BV, waarna in 2017 een bedrag van M€ 0,1 op deze leningen is afgelost. De universiteit heeft aan de Stichting Biopartner een lening verstrekt van M€ 0,8 voor de betaling van de afkoopsom voor de erfpacht. In 2014 is een lening van M€ 0,7 verstrekt aan de Stichting Bio Science Park foundation voor de realisatie van de Bio Tech Training Facility. Tot slot heeft LEH BV in 2017 een lening van M€ 0,5 verstrekt aan ZoBio BV.

Overige leningen u/g

De overige leningen bestaan uit:

- twee leningen verstrekt aan Green College Court BV in verband met de afgesloten overeenkomst betreffende de huur van de huisvesting op het Anna van Buerenplein in Den Haag. De leningen lopen in 20 jaar op naar M€ 20,0. In 2017 is de lening verhoogd met M€ 0,4 en met M€ 0,2 rente. Aan het einde van de huurperiode van 20 jaar wordt het bedrag door Green College Court afgelost.
- een vooruitbetaald bedrag van M€ 5,5 inzake btw-compensatie met betrekking tot de huur van het Wijnhaven-complex in Den Haag. Gedurende de looptijd van de huurovereenkomst (20 jaar) valt elk jaar 1/20^e deel vrij.

Met LUMC is in 2017 overeengekomen de uitstaande lening van M€ 4,4 versneld af te lossen tegen de contante waarde van M€ 3,6. De aan deze lening gerelateerde voorziening 'Samenwerkingsverbanden' verviel in 2017. Per saldo is sprake van een voordelig resultaat van M€ 1,7 voor de universiteit.

Deze leningen, evenals de andere leningen en deelnemingen, heeft de universiteit verstrekt in relatie tot het belang voor onderwijs-, onderzoeks- of valorisatieactiviteiten en vallen daarom niet onder de reikwijdte van de 'Regeling beleggen en belenen'.

1.3 Voorraden

(bedragen in M€)		31-12-2017	31-12-2016
1.3.1	Gebruiksgoederen	0,8	0,8

Onder de gebruiksgoederen vallen voorraden aan laboratorium- en kantoorbenodigdheden alsook onderdelen voor computers die bij de verschillende eenheden van de universiteit in het magazijn zijn opgenomen.

1.4 Vorderingen

(bedragen in M€)		31-12-2017	31-12-2016
1.4.1	Debiteuren	8,5	9,3
1.4.2	Ministerie van OCW	5,7	7,0
1.4.3	Studenten/deelnemers/cursisten	0,9	0,8
1.4.4	<i>Overige vorderingen</i>		
1.4.4.1	Personeel	0,2	0,3
1.4.4.2	Overige vorderingen	3,1	0,3
	Totaal overige vorderingen	3,4	0,6
1.4.5	<i>Overlopende activa</i>		
1.4.5.1	Vooruitbetaalde kosten	19,7	19,1
1.4.5.2	Verstekte voorschotten	0,0	0,0
1.4.5.3	Overige overlopende activa	0,0	0,0
	Totaal overlopende activa	19,7	19,1
1.4.7	Af: Voorzieningen wegens oninbaarheid	0,4	0,2
	Totaal vorderingen	37,9	36,7

Het saldo van de vorderingen is gestegen met M€ 1,2 naar M€ 37,9 (2016: M€ 36,7). De vordering op het ministerie van OCW betreft de compensatie voor het mislopen van bekostiging als gevolg van de invoering van de bachelor/masterstructuur in de periode 2003-2008. Deze vordering neemt jaarlijks af vanwege aflossing door het ministerie van OCW en bedraagt ultimo 2017 M€ 5,7. Onderstaande tabel geeft het verloop van de 'Voorziening wegens oninbaarheid' weer.

(bedragen in M€)		2017	2016
1.4.7	Voorziening wegens oninbaarheid		
	Stand per 1-1	0,2	0,0
	Onttrekking	0,0	0,0
	Dotaties	0,2	0,2
	Stand per 31-12	0,4	0,2

1.5 Effecten

(bedragen in M€)		Stand 31-12-2016	Mutaties 2017			Stand 31-12-2017
			Aankopen	Verkopen	Koers- verschillen	
1.5.1	Obligaties	11,1	2,4	2,5	0,0	11,0
1.5.2	Aandelen	6,8	0,3	0,6	0,4	6,9
	Totaal effecten	18,0	2,6	3,1	0,4	17,9

De Stichting Praesidium Libertatis I beheert de ontvangen legaten en giften. Het overgrote deel van deze middelen is belegd in obligaties en aandelen. Over 2017 heeft de stichting een rendement van 3,5% gerealiseerd. De waarde van de portefeuille is in 2017 afgenomen omdat aan

het LUMC een bedrag is overgemaakt in verband met de overeengekomen afbouw van het Steenhuisfonds.

1.6 Liquide middelen

(bedragen in M€)		31-12-2017	31-12-2016
1.6.1	Kasmiddelen	0,1	0,1
1.6.2	Banken	157,2	58,5
1.6.3	Deposito's	12,1	85,7
	Totaal liquide middelen	169,4	144,3

De liquide middelen van de Universiteit Leiden bedroegen ultimo 2017 M€ 169,4. Deze zijn geheel ter vrije beschikking van de universiteit.

Met ingang van 2017 is de Universiteit Leiden overgestapt op schatkistbankieren. Door de lage rentestand heeft de universiteit in 2017 geen gebruik gemaakt van kortlopende deposito's. De M€ 12,1 in deposito's betreft deposito's bij de deelnemingen (LEH BV, JobMotion BV en CWTS BV) voor in totaal M€ 11,3 en door de universiteit afgegeven bankgaranties voor Heijmans Vastgoedontwikkeling (M€ 0,5) en de Stichting Rivierduinen via de Gemeente Leiden (M€ 0,1).

De liquiditeit van de universiteit wordt gewaarborgd door een bij de Bank der Nederlandse Gemeenten (BNG) afgesloten kredietfaciliteit van M€ 100,0. Een deel van deze kredietfaciliteit is in 2007 in de vorm van een langlopende lening van M€ 30,0 opgenomen. Ultimo 2017 bedraagt de resterende ruimte op de kredietfaciliteit bij de BNG M€ 70,0. De kredietfaciliteit wordt nader toegelicht bij de langlopende schulden.

2.1 Groepsvermogen

(bedragen in M€)		Stand 31-12-2016	Resultaat	Overige mutaties	Stand 31-12-2017
2.1.1	Algemene reserve	199,6	-1,2	0,0	198,4
2.1.2	<i>Bestemmingsreserve (publiek)</i>				
2.1.2.1	Profileringsgebieden	7,9	0,3	-4,4	3,8
2.1.2.2	Onderwijsintensivering	2,3	0,2	-1,3	1,3
2.1.2.3	Profilering & zwaartepuntvorming	1,2	0,0	-0,4	0,9
2.1.2.4	Studievoorschot	2,3	0,0	-2,3	0,0
2.1.2.5	Vernieuwingsmiddelen	0,0	5,3	8,3	13,6
	Totaal bestemmingsreserve (publiek)	13,7	5,9	0,0	19,6
2.1.3	<i>Bestemmingsfonds (privaat)</i>				
2.1.3.1	Stichting Praesidium Libertatis I	18,1	-0,3	0,0	17,8
	Totaal bestemmingsfonds (privaat)	18,1	-0,3	0,0	17,8
2.2	Minderheidsbelang derden	0,3			0,3
	Totaal groepsvermogen	231,7	4,4	0,0	236,1

Voorstel voor resultaatbestemming

Het boekjaar 2017 is afgesloten met een positief geconsolideerd resultaat van M€ 4,4 waardoor het groepsvermogen toeneemt. Ingevolge artikel 2.9 lid 4 van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek wordt het resultaat van het verslagjaar verrekend met de reserves van de instelling. Het groepsvermogen ultimo verslagjaar inclusief resultaatbestemming is als volgt opgebouwd:

- De bestemmingsreserves van de faculteiten voor de toegekende maar niet bestede middelen voor profileringsgebieden, onderwijsintensivering en profilering & zwaartepuntvorming. Deze reserves zijn in 2017 per saldo met M€ 0,5 toegenomen tot M€ 6,0;
- Een bestemmingsreserve vernieuwingsmiddelen, waarin het College van Bestuur de tot en met 2016 opgebouwde centrale reserves voor profileringsgebieden, onderwijsintensivering, profilering & zwaartepuntvorming en studievoorschot heeft opgenomen, aangevuld met de onderbesteding 2017 op de centrale middelen ad M€ 5,3 (inclusief onderbesteding bij het Bestuursbureau) zodat deze reserve ultimo 2017 M€ 13,6 bedraagt;
- De algemene reserve, waarin de reserves van LEH BV en haar dochters alsook de faculteiten zijn begrepen. Deze reserve is in 2017 per saldo afgenomen met M€ 1,2;
- Een bestemmingsfonds (privaat) waarin het eigen vermogen van de Stichting Praesidium Libertatis I is opgenomen. Gezien hun herkomst (deze middelen zijn afkomstig uit erfstellingen en legaten) worden ze als privaat gepresenteerd. Aan dit bestemmingsfonds wordt M€ 0,3 onttrokken door het negatieve resultaat van de Stichting Praesidium Libertatis I, waardoor het bestemmingsfonds ultimo 2017 een bedrag van M€ 17,8 bevat;
- Een minderheidsbelang derden waarin een door derden gehouden belang van 33,5% in een deelneming van LEH BV wordt weergegeven (M€ 0,3).

2.2 Voorzieningen

(bedragen in M€)		Stand 31-12- 2016	Mutaties 2017			Stand 31-12- 2017	Verdeling saldi	
			Dotaties	Onttrek- kingen	Vrijval		< 1 jaar	> 1 jaar
2.2.1	<i>Personeelsvoorzieningen</i>							
2.2.1.1	Werkloosheidsuitkeringen	6,1	3,3	3,4	0,2	5,8	2,1	3,7
2.2.1.2	Voorziening WIA	1,6	0,0	0,3	0,0	1,3	0,4	0,9
2.2.1.3	Jubileumuitkeringen	1,1	0,0	0,1	0,0	1,1	0,0	1,1
2.2.1.4	Reorganisatievoorzieningen	3,3	0,0	0,8	0,0	2,5	0,9	1,6
2.2.1.5	Transitievergoedingen	0,0	2,1	0,0	0,0	2,1	0,0	2,1
	Totaal personeelsvoorzieningen	12,1	5,4	4,6	0,2	12,8	3,3	9,4
2.2.2	<i>Verlieslatende contracten</i>	0,0	1,1	0,0	0,0	1,1	1,1	0,0
2.2.3	<i>Overige voorzieningen</i>							
2.2.3.1	Asbestverwijdering	17,1	0,0	2,1	0,0	15,0	3,8	11,2
2.2.3.2	Samenwerkingsverbanden (LUMC)	2,5	0,0	0,0	2,5	0,0	0,0	0,0
2.2.3.3	Vervanging sprinklerinstallatie	2,5	0,0	0,6	0,0	1,9	0,5	1,4
	Totaal overige voorzieningen	22,1	0,0	2,7	2,5	16,8	4,2	12,6
	Totaal voorzieningen	34,2	6,5	7,3	2,7	30,7	8,5	22,0

De voorzieningen zijn met M€ 3,5 afgenomen tot een bedrag van M€ 30,7. Deze afname is hoofdzakelijk het gevolg van de vrijval ad M€ 2,5 van de voorziening 'Samenwerkingsverbanden' (met LUMC) als gevolg van de aflossing van de langlopende lening. Aan de voorziening 'Asbestverwijdering' is M€ 2,1 onttrokken vanwege de renovatiewerkzaamheden aan het P.J. Vethgebouw en het Gorleausgebouw. Nieuwe wetgeving heeft geleid tot de vorming van een voorziening voor transitievergoedingen ten bedrage van M€ 2,1 en een dotatie van M€ 1,1 aan de voorziening 'Verlieslatende contracten'.

Personele voorzieningen

Werkloosheidsuitkeringen

De voorziening werkloosheidsuitkeringen omvat de verplichtingen voor de in de komende jaren door de Universiteit Leiden te betalen wachtgeld. Met verwijzing naar artikel 72a van de WW zijn overheidswerkgevers wettelijk verantwoordelijk voor re-integratie van werkloze ex-medewerkers. Het beleid van de Universiteit Leiden bevat begeleiding van de medewerkers indien beëindiging van de aanstelling aan de orde komt. Deze begeleiding betreft voorlichting over de rechten en plichten tijdens een (boven)wettelijke werkloosheidsuitkering, loopbaanadvies en het aanbieden van mogelijke outplacementtrajecten met als doel het principe werk-naar-werk te optimaliseren. Van de door de uitvoeringsinstellingen berekende maximale verplichting bij het totale bestand aan bestaande deelnemers aan de wachtgeldregeling, is op basis van de jaarlijkse vrijval geschat welk percentage daadwerkelijk zal worden uitbetaald. In 2017 is een bedrag van M€ 3,4 onttrokken aan deze voorziening. Voor de toekomstige uitkering van nieuwe instroom in het wachtgeld is een dotatie van M€ 3,3 gepleegd. Een bedrag van M€ 0,2 is vrijgefallen.

Voorziening WIA

De Universiteit Leiden is eigenrisicodragend gedurende de eerste vier jaar van arbeidsongeschiktheid van personeel. In 2017 bedroegen de uitkeringen M€ 0,3.

Jubileumgratificaties

Deze voorziening omvat de contante waarde van toekomstige jubileumgratificaties van het personeelsbestand ultimo 2017.

Reorganisatievoorziening

De universiteit treft een reorganisatievoorziening indien op balansdatum een gedetailleerd reorganisatieplan is geformaliseerd en uiterlijk op opmaakdatum van de jaarrekening de gerechtvaardigde verwachting van uitvoering van het plan heeft gewekt bij hen voor wie de reorganisatie gevolgen zal hebben. Van een gerechtvaardigde verwachting is sprake als is gestart met de uitvoering van de reorganisatie of als de hoofdlijnen bekend zijn gemaakt aan hen voor wie de reorganisatie gevolgen zal hebben. In de reorganisatievoorziening worden de als gevolg van de reorganisatie noodzakelijke kosten opgenomen die niet in verband staan met de doorlopende activiteiten van de onderneming. In de reorganisatievoorziening zijn de verwachte salarissen, wachtgeldlasten en herplaatsingskosten van betrokken medewerkers opgenomen. Een (deel van de) voorziening valt vrij zodra de betrokken medewerker herplaatst is of een andere baan heeft gevonden. De gepresenteerde reorganisatievoorziening behelst een aantal voorzieningen die

tussen 2001 en 2014 zijn getroffen door de eenheid waar een reorganisatie is doorgevoerd. In 2017 is per saldo M€ 0,8 aan deze voorzieningen onttrokken.

Transitievergoedingen

Naar aanleiding van nieuwe wetgeving hebben medewerkers waarvan een (relatief kortdurend) contract niet wordt verlengd, recht op een transitievergoeding. De universiteit heeft een voorziening getroffen voor de categorie medewerkers waarvan zeker is dat ze recht kunnen doen gelden op deze vergoeding, te weten promovendi en postdocs. Deze nieuwe voorziening is gevuld met een dotatie van M€ 2,1, gebaseerd op de vergoeding die ultimo 2017 is opgebouwd voor deze medewerkers.

Verlieslatende contracten

Deze voorziening is getroffen ter dekking op verliezen op lopende tweede- en derdegeldstroomprojecten waarvan duidelijk is dat sprake zal zijn van een nadelig eindsaldo. Naar aanleiding van de gewijzigde wetgeving inzake de transitievergoeding, is een schatting gemaakt van het verwachte verlies op projecten waar promovendi en postdocs tijdelijk zijn aangesteld.

Overige voorzieningen

Asbestverwijdering

De universiteit heeft een voorziening getroffen voor de kosten van de verwijdering van asbest in verschillende gebouwen van de universiteit. In de afgelopen jaren zijn diverse asbestsaneringen gerealiseerd (o.a. in het Pieter de la Courtgebouw) maar ook in de komende jaren zal bij aanpassingen aan gebouwen en bij renovaties asbestsanering dienen plaats te vinden. Dotaties aan de asbest/sloopvoorziening vinden plaats op basis van planvorming voor het (de) betreffende gebouw(en), waarbij externe adviseurs worden ingezet voor de raming van de verwachte uitgaven. Gedurende 2017 is een bedrag van M€ 2,1 onttrokken voor de kosten van asbestverwijdering.

Samenwerkingsverbanden

Deze voorziening is getroffen met het oog op risico's en financiële nadelen voor de Universiteit Leiden die voortvloeien uit samenwerkingsverbanden. Deze voorziening is in 2017 geheel vrijgevallen.

Vervanging spinklerinstallatie

In 2017 is een nieuwe voorziening getroffen voor de kosten van de vervanging van de sprinklerinstallatie in de nieuwbouw van de Science Campus en de gevolgen hiervan op de voortgang van diverse onderzoeksprojecten. De voorziening valt vrij in de periode 2017-2021. In 2017 is M€ 0,6 aan deze voorziening onttrokken.

2.3 Langlopende schulden

(bedragen in M€)		Stand 31-12- 2016	Mutaties 2017		Stand 31-12- 2017	Reste- rende looptijd > 1 jaar	Reste- rende looptijd > 5 jaar	Rente percen- tage
			Aange- gane leningen	Aflos- singen / vrijval				
2.3.1	Bank Nederlandse Gemeenten	30,0	0,0	0,0	30,0	30,0	30,0	4,805%
2.3.2	Renteswap	5,8	0,0	1,1	4,8	4,8	4,8	4,647%
2.3.3	Erfpachten	29,0	1,3	0,8	29,5	28,9	26,4	
Totaal langlopende schulden		64,9	1,3	1,8	64,3	63,7	61,1	

Op grond van de voorgenomen investeringen in vastgoed en de daaruit voortvloeiende liquiditeitsontwikkeling is in 2007 langlopende externe financiering aangetrokken. De Bank Nederlandse Gemeenten (BNG) heeft een kredietfaciliteit beschikbaar gesteld van M€ 100,0. Hiervan is in 2007 M€ 30,0 opgenomen als vastrentende lening met een termijn van 25 jaar. De lening moet op 1 oktober 2032 geheel zijn terugbetaald. De BNG heeft het recht tot opeising van de verstrekte financieringen en beschikbaar gestelde faciliteiten indien de solvabiliteitsratio daalt beneden de signaleringsgrens van 20% (enkelvoudig). Ultimo 2017 bedraagt de solvabiliteitsratio enkelvoudig 40% (2016: 41%).

Voor een volgend deel van de kredietfaciliteit (M€ 19,5) is het renterisico afgedekt middels de aankoop van een renteswap. Dit instrument ruilt vanaf oktober 2009 tot en met oktober 2029 de variabele rente op het krediet tegen een door de universiteit te betalen vast rentepercentage (4,647%). Van de kredietfaciliteit is in het verleden tijdelijk gebruik gemaakt maar door de verbeterde liquiditeit is dat op dit moment niet nodig. Gegeven de omvang van de huidige liquide middelen en onzekerheid over de toekomstige omvang van de rijksbijdragen en de baten van derden, is het opnemen van het deelkrediet in de toekomst onzeker. Op basis van de richtlijnen voor de jaarverslaggeving vindt waardering plaats tegen marktwaarde (M€ 4,8 negatief).

De Universiteit Leiden is eigenaar van diverse terreinen in Leiden en Oegstgeest en zet zich actief in om hierop bedrijfsmatige activiteiten aan te trekken die de doelstelling van de universiteit en het LUMC ondersteunen. Percelen van deze terreinen worden uitgegeven in erfpacht. De erfpachtovereenkomsten kennen een looptijd van vijftig jaar. Bij uitgifte ontvangt de universiteit een bedrag ineens. Gedurende de looptijd van de erfpacht valt een gedeelte van de erfpacht vrij ten gunste van het resultaat. In 2017 is in totaal een bedrag van M€ 1,3 ontvangen en is M€ 0,8 vrijgevallen ten gunste van het resultaat.

2.4 Kortlopende schulden

(bedragen in M€)		31-12-2017	31-12-2016
2.4.1	Vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen OHW	103,0	92,3
2.4.2	Crediteuren	22,1	26,0
2.4.3	Vooruitontvangen subsidies OCW	13,4	13,3
2.4.4	<i>Belastingen / premies sociale verzekeringen</i>		
2.4.4.1	Loonheffing	11,5	11,0
2.4.4.2	Omzetbelasting	-0,5	-6,0
2.4.4.3	Premies sociale verzekeringen	3,2	3,0
2.4.4.4	Vennootschapsbelasting	0,0	0,5
	Totaal belastingen / premies sociale verzekeringen	14,2	8,4
2.4.5	Schulden pensioenen	3,4	2,9
2.4.6	<i>Overlopende passiva</i>		
2.4.6.1	Vooruitontvangen collegegelden	24,9	22,5
2.4.6.2	Vooruitontvangen investeringssubsidies	1,7	2,1
2.4.6.3	Vakantiegeld en -dagen	23,2	22,5
2.4.6.4	Accountants- en administratiekosten	0,1	0,1
2.4.6.5	Rente	0,6	0,6
2.4.6.6	Overige posten	29,5	28,9
	Totaal overlopende passiva	79,9	76,7
	Totaal kortlopende schulden	236,0	219,6

De kortlopende schulden zijn toegenomen met M€ 16,4. Een bedrag van M€ 10,7 heeft betrekking op de post ‘Vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen OHW’ (onderhanden werk). In 2017 is van de Belastingdienst een teruggave omzetbelasting ontvangen, waardoor ultimo het nog aan de Belastingdienst verschuldigde bedrag is toegenomen.

Behoudens de post ‘Vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen OHW’ hebben de kortlopende schulden een looptijd korter dan één jaar. De vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen OHW betreffen de vooruitontvangen subsidies afkomstig van externe financiers. Afhankelijk van de mate van bevoorschotting door deze externe financiers kunnen deze schulden een looptijd hebben van langer dan één jaar. Door de aard van de subsidies is moeilijk te bepalen welk deel langer loopt dan één jaar.

De post ‘Overige posten’ kan nader worden uitgesplitst naar (in M€):	2017	2016
Liquiditeit onderzoeksschool NOVA	12,1	10,9
Subsidie bouwproject Wijnhaven	0,0	0,4
Bijdragen aan partners voor lopende projecten	2,6	3,0
Vooruitontvangen huur	2,5	1,4
Master Cyber Security	0,3	0,4
Overige overlopende passiva	12,1	12,8
Totaal overige posten	29,5	28,9

Model G Verantwoording subsidies

Subsidies zonder verrekenclausule

(bedragen in M€)						
Omschrijving	Toewijzing		Bedrag toewijzing	Ontvangen t/m 2017	Kosten t/m 2017	Prestatie afgerond? ja/Nee
	Kenmerk	Datum				
Project Digitalisering Caribische collecties	OND/ODB-2015/40505U	10-12-15	0,194	0,194	0,194	ja
Meer academici voor de klas	OND/ODB-12/76642U	14-12-12	0,286	0,286	0,017	ja
TOOL platform Anatomy	OND/ODB-2016/12817U	01-05-15	0,091	0,091	0,272	ja
Totaal			0,571	0,571	0,483	

Subsidies met verrekenclausule aflopend per ultimo verslagjaar

(bedragen in M€)								
Omschrijving	Toewijzing		Bedrag toewijzing	Ontvangen t/m 2016	Lasten t/m 2016	Ontvangen in 2017	Kosten in 2017	Te verrekenen ultimo 2017
	Kenmerk	Datum						
Islamitische theologie	BVH/BHO-2006/1116680M	07-07-06	2,360	2,360	1,953	0,000	0,406	0,001
	BVH/BHO-2007/47296U	20-04-07						
Totaal			2,360	2,360	1,953	0,000	0,406	0,001

Subsidies met verrekenclausule doorlopend in een volgend verslagjaar

(bedragen in M€)		Toewijzing		Bedrag toewijzing	Saldo 1-1-2017	Ontvangen t/m 2016	Lasten t/m 2016	Ontvangen in 2017	Lasten in 2017	Totale kosten	Saldo nog te besteden
Omschrijving	Kenmerk	Datum	31-12-2017								
ISIS	OND/ODB-20/47822U	16-06-10	3,000	0,140	3,000	2,860	0,000	0,094	2,954	0,046	
Professionele leergemeenschappen: Jonge Spoorzoekers (PLG 2013-16)	MUO/2013/54365U	02-12-13	0,200	0,097	0,200	0,103	0,000	0,026	0,129	0,071	
Professionele leergemeenschappen: Differentiatie en opbrengstgericht werken bij Engels op TTO scholen (PLG 2013-13)	MUO/2013/54374U	03-12-13	0,200	0,114	0,200	0,086	0,000	0,044	0,130	0,070	
Begeleiding Startende Leraren	MUO/2013/62505M	19-12-13	2,950	1,718	2,950	1,232	0,000	0,638	1,870	1,080	
Totaal			6,350	2,068	6,350	4,282	0,000	0,802	5,084	1,266	

Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

- De Universiteit Leiden is een meerjarige overeenkomst aangegaan voor het drukken, distribueren en vermarkten van wetenschappelijke publicaties van de universiteit tegen een overeengekomen tarief.
- De Universiteit Leiden is diverse (licentie)overeenkomsten aangegaan voor het gebruik van auteursrechtelijk beschermd materiaal. Daarnaast heeft de universiteit (software)licenties in bruikleen gegeven aan derden.
- De Universiteit Leiden is diverse dienstverleningscontracten aangegaan waarbij capaciteit ter beschikking wordt gesteld aan de universiteit.
- De Universiteit Leiden is huurcontracten aangegaan met derden, voornamelijk ten behoeve van de huisvesting van buitenlandse studenten.
- Er zijn meerjarige leveringsovereenkomsten afgesloten met RWE, Electrabel-Suez en Essent voor de levering van gas en elektriciteit. Daarnaast zijn meerjarige verzekeringsovereenkomsten gesloten.
- In december 2011 is de Universiteit Leiden overeenkomsten aangegaan met verschillende partijen ten behoeve van de realisatie van nieuwbouw voor het Leiden University College The Hague op het Anna van Buerenplein in Den Haag. De universiteit huurt met ingang van 2013 voor een periode van 20 jaar onderwijsruimte evenals studentenkamers. Aangezien de universiteit niet voornemens is het gebouw te kopen na 20 jaar en het nog in het geheel niet zeker is dat de universiteit het gebouw na deze termijn zal huren en voor het overige ook voldaan wordt aan de desbetreffende voorwaarden, is deze huur volgens de universiteit te beschouwen als een operational lease. Naast de huur die de universiteit in de twintigjaars-

periode betaalt, is vanwege eisen die de BNG als financier heeft gesteld aan de investeerder, een overeenkomst aangegaan waarbij de universiteit twee achtergestelde leningen (oplopend tot een bedrag van M€ 20,0) verstrekt aan de investeerder in het gebouw. Tevens staat de universiteit borg voor de aan de financier verstrekte hypotheek (ultimo 2017 een bedrag van M€ 38,1).

- In 2006 ging LEH BV de verplichting aan om M€ 2,0 te storten in de deelneming Bio Generation Ventures BV. Hiervan is ultimo 2017 M€ 1,9 gestort. In 2011 is de verplichting aangegaan om M€ 1,0 te storten in de deelneming BioGeneration Capital Fund II CV. Hiervan is ultimo 2017 M€ 0,7 gestort en resteert een stortingsplicht van M€ 0,3. In 2017 is de verplichting aangegaan om M€ 2,5 te investeren in BioGeneration Capital Fund III CV. Hiervan is ultimo 2017 M€ 0,4 gestort.
- De Universiteit Leiden voert diverse meerjarige projecten uit gefinancierd door subsidiegevers. Daarbij is regelmatig sprake van een eigen bijdrage door de universiteit, de zogenoemde matching. Deze matching wordt voldaan vanuit de onderzoeksmiddelen in de rijksbijdrage van OCW (eerste geldstroom) en wordt ten laste gebracht van het jaar waarin de Universiteit Leiden de betreffende prestaties levert. De toekomstige matchingsverplichtingen worden daarom niet als verplichting opgenomen in de balans van de universiteit.
- In 2014 is een huurovereenkomst aangegaan waarmee vanaf 2017 voor 20 jaar kantoor- en onderwijsruimte wordt gehuurd in het Wijnhaven Complex te Den Haag.
- In 2014 is de Universiteit Leiden penvoerder geworden van het Zwaartekracht ICI-programma. De komende jaren ontvangt de Universiteit Leiden nog M€ 5 waarvan ongeveer M€ 4 is bestemd voor derden.

Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten

3.1 Rijksbijdragen OCW

(bedragen in M€)		2017	2016
3.1.1	Rijksbijdrage OCW	405,9	391,8
3.1.2	<i>Overige subsidies OCW</i>		
3.1.2.1	Geormerkte subsidies OCW	7,8	7,9
3.1.2.2	Niet-geormerkte subsidies OCW	0,2	0,0
	Totaal overige subsidies OCW	7,9	7,9
3.1.3	Af: Rijksbijdrage LUMC	76,4	74,9
	Totaal rijksbijdragen	337,4	324,8

De rijksbijdrage van het ministerie van OCW bedroeg in 2017 M€ 337,4 na aftrek van de rijksbijdrage voor de academische werkplaatsfunctie van het LUMC. De groei van de rijksbijdrage wordt met name veroorzaakt door de in 2017 toegekende loon- en prijsbijstelling (circa M€ 7,1) en door een bijstelling van het macrokader door het ministerie van OCW met een effect van circa M€ 3 voor de universiteit.

3.2 Collegegelden

(bedragen in M€)		2017	2016
3.2.1	Wettelijke collegegelden	48,9	46,3
3.1.2	Instellingscollegegelden EER*	5,0	5,3
3.1.2.1	Instellingscollegegelden niet-EER	10,4	9,6
Totaal collegegelden		64,3	61,2

* Europese Economische Ruimte: EU aangevuld met Liechtenstein, Noorwegen, IJsland en Zwitserland

De groei van baten uit collegegelden met M€ 3,1 is het gevolg van een toename van enerzijds het aantal ingeschreven studenten dat het reguliere of instellingscollegegeld betaalt en anderzijds een stijging van de hoogte van het collegegeld.

3.3 Baten werk voor derden

(bedragen in M€)		2017	2016
3.3.1	Contractonderwijs	9,6	9,4
3.3.2	<i>Contractonderzoek</i>		
3.3.2.1	Internationale organisaties*	37,4	38,2
3.3.2.2	Nationale overheden	11,0	10,4
3.3.2.3	NWO (incl. Zon MW)	51,8	53,2
3.3.2.4	KNAW	0,3	0,4
3.3.2.5	Overige non-profitorganisaties	38,1	35,4
3.3.2.6	Bedrijven	31,5	31,6
Totaal contractonderzoek		170,0	169,2
Totaal baten werk in opdracht van derden		179,7	178,6

* Waaronder de EU en de ERC (European Research Council)

Onder 'Baten werk in opdracht van derden' zijn opbrengsten uit contractonderwijs en contractonderzoek van de tweede en derde geldstroom verantwoord. Deze baten laten een lichte stijging zien van M€ 1,1 ten opzichte van 2016.

3.4 Overige baten

(bedragen in M€)		2017	2016
3.4.1	Verhuur	10,8	9,7
3.4.2	Detachering personeel	1,5	1,5
3.4.3	Schenking en sponsoring	1,8	1,5
3.4.4	Overige	27,9	23,6
Totaal overige baten		42,0	36,2

De stijging van de overige baten bedraagt ten opzichte van 2016 M€ 5,8. Deze stijging wordt vooral veroorzaakt door hogere verhuurbaten en een stijging van de overige baten.

De post 'Overige' kan nader worden uitgesplitst naar (in M€):	2017	2016
Opbrengst onroerend goed	1,3	0,7
Cateringopbrengsten	5,8	5,3
Lidmaatschaps- en entreegelden	4,2	3,2
Subsidies	5,6	3,7
Pro Rata btw op indirecte kosten	4,7	3,2
Octrooien en licenties	0,8	0,9
Overige overige baten	5,4	6,6
Totaal overige baten	27,9	23,6

De 'Opbrengst onroerend goed' betreft de opbrengstverantwoording van de verkoop van kavels aan de provincie Zuid-Holland inzake de aanleg van de Rijnlandroute voor M€ 1,3. De kostprijs van deze kavels bedroeg M€ 0,8 wat per saldo leidt tot een voordeel van M€ 0,5 voor de universiteit. De lidmaatschaps- en entreegelden betreffen met name de opbrengst van de verkoop van sportkaarten, en toegangskarten voor de Hortus botanicus.

4.1 Personele lasten

(bedragen in M€)	2017	2016
4.1.1 <i>Lonen, salarissen en sociale lasten</i>		
4.1.1.1 Lonen en salarissen	318,6	301,4
4.1.1.2 Sociale lasten	21,8	21,1
4.1.1.3 Pensioenpremies	39,0	32,7
Totaal lonen, salarissen en sociale lasten	379,3	355,2
4.1.2 <i>Overige personele lasten</i>		
4.1.2.1 Personele voorzieningen	4,7	3,6
4.1.2.2 Personeel niet in loondienst	26,3	22,5
4.1.2.3 Overige	10,4	9,3
Totaal overige personele lasten	41,4	35,3
4.1.3 Af: Uitkeringen	1,4	1,4
Totale personele lasten	419,3	389,0

De personele lasten zijn in 2017 met M€ 30,3 toegenomen naar M€ 419,3. Deze stijging wordt voornamelijk veroorzaakt door een stijging van de bezetting. De stijging van de pensioenlasten wordt veroorzaakt door de stijging van de pensioenpremies.

Bezetting ultimo 2017

(aantallen in fte)	31-12-2017	31-12-2016
Wetenschappelijk personeel	3.769,1	3.655,4
Ondersteunend & Beheerspersoneel	2.268,6	2.147,4
Totaal personeel	6.037,8	5.802,8

Deze bezetting omvat het personeel in dienst van de Universiteit Leiden en de deelnemingen van LEH BV ultimo 2017, plus de onderwijs- en onderzoeksmedewerkers van het LUMC. De bezetting is met 4% (235 fte) gestegen ten opzichte van 2016.

Bezetting ultimo 2017, exclusief LUMC

(aantallen in fte)	31-12-2017	31-12-2016
Wetenschappelijk personeel	2.380,2	2.304,6
Ondersteunend & Beheerspersoneel	2.025,9	1.910,5
Totaal personeel	4.406,2	4.215,1

In bovenstaande tabel is het personeel in dienst van de Universiteit Leiden en de deelnemingen van LEH BV weergegeven (exclusief de bezetting van LUMC). In 2017 is de bezetting met 191,1 fte gestegen; een stijging van 4,5% ten opzichte van 2016.

Het verschil met de fte's vermeld in de tabel genoemd in de toelichting op de enkelvoudige jaarrekening (zie pagina 88) betreft de fte's werkzaam bij de (geconsolideerde) deelnemingen van LEH BV.

Bezoldiging van bestuurders

Op grond van de Wet normering topinkomens (WNT) is het verplicht de bezoldiging van de afzonderlijke leden van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht, en van voormalige topfunctionarissen te vermelden. De tabel op pagina 158 geeft het bedrag weer van de bezoldigingen die de bestuurders in 2017 hebben ontvangen, volgens de definitie die is voorgeschreven in de WNT.

De bestuurders hebben geen recht op bonussen, gratificaties, andere prestatie-afhankelijke beloningen of belastbare onkostenvergoedingen.

Met ingang van 1 januari 2017 zijn voor de sector Onderwijs verschillende categorieën instellingen vastgesteld. De Universiteit Leiden is ingedeeld in categorie G, waarvoor een maximum bezoldiging voor topfunctionarissen geldt van € 181.000. Voor de voorzitter van de Raad van Toezicht is de maximumvergoeding vastgesteld op € 27.150 en voor een lid van de Raad van Toezicht op € 18.100.

De indeling in categorie G (18-20 complexiteitspunten) komt als volgt tot stand:

- een driejaarsgemiddelde van de totale baten per kalenderjaar: 10 complexiteitspunten (> M€ 200);
- een driejaarsgemiddelde van bekostigde studenten: 4 complexiteitspunten (10.000 tot 20.000 bekostigde studenten);
- het gewogen aantal onderwijssoorten of sectoren: 5 complexiteitspunten (WO, meerdere sectoren).

Vanwege de daling van de WNT-grens komen twee bestuurders in 2017 boven de WNT-grens uit. Deze overschrijdingen vallen onder het overgangsrecht omdat het afspraken uit het verleden

betreft. Wanneer de bezoldiging boven het normbedrag WNT uitstijgt bij voortdurende aanstelling onder handhaving van dezelfde arbeidsvoorwaarden, kan de bezoldiging nog vier jaar ongewijzigd blijven. Voor na 1 januari 2016 aangestelde bestuurders wordt het nieuwe maximum van de WNT gehanteerd. In verband met de regelgeving inzake de aftopping van de pensioenopbouw vanaf k€ 100 zijn in 2017 afspraken gemaakt over compensatie voor het vervallen van deze beloningscomponent in de jaren 2015, 2016 en 2017.

Vermelding bezoldiging topfunctionarissen en gewezen topfunctionarissen

(bedragen in €)	C.J.J.M. Stolker	H.W. te Beest	H. Bijl	M. Ridderbos	S.E. Buitendijk
Functie(s)	Voorzitter CvB en rector magnificus	Lid CvB en vice-voorzitter	Lid CvB en vicerector magnificus	Lid CvB en vice-voorzitter	Oud-lid CvB en vicerector magnificus
Aanvang en einde functievervulling in 2017	1/1-31/12	1/1-30/4	1/1-31/12	8/5-31/12	
Deeltijdfactor in fte	1,0	1,0	1,0	1,0	
Gewezen topfunctionaris?	nee	nee	nee	nee	ja
(Fictieve) dienstbetrekking?	ja	ja	ja	ja	nee
<i>Bezoldiging</i>					
Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	167.641	63.647	157.721	98.054	-6.311
Beloningen betaalbaar op termijn	19.343	6.406	17.953	11.588	0
Subtotaal	186.984	70.054	175.674	109.642	-6.311
Individueel WNT-maximum (naar rato)	181.000	59.507	181.000	118.022	0
-/- onverschuldigd betaald bedrag	0	0	0	0	0
Totaal bezoldiging	186.984	70.054	175.674	109.642	-6.311
Reden waarom overschrijding al dan niet is toegestaan	*	*	nvt	nvt	nvt

* Overgangsrecht bezoldiging

Gegevens over voorgaand boekjaar

(bedragen in €)	C.J.J.M. Stolker	H.W. te Beest	H. Bijl	M. Ridderbos	S.E. Buitendijk
Aanvang en einde functievervulling in 2017	1/1-31/12	1/1-31/12	1/11-31/12	nvt	1/1-31/7
Deeltijdfactor in fte	1,0	1,0	1,0	0,0	1,0
Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	186.920	183.364	24.236	0	111.427
-/- onverschuldigd betaald bedrag	36.101	35.168	3.795	0	22.958
Subtotaal	223.021	218.532	28.031	0	134.385
Beloningen betaalbaar op termijn	19.752	18.908	1.175	0	13.607
Totaal bezoldiging	203.269	199.624	26.856	0	120.778

Vermelding alle toezichthouders

(bedragen in €)	A.F. van der Touw	O. Zoutendijk	E.W. Meijer	E.E.A.M. van Welie	C.M.L. Hijmans van den Bergh
Functie(s)	Voorzitter RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functie- vervulling in 2017	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Bezoldiging	28.233	22.688	15.125	15.125	15.125
<i>Individueel WNT-maxi- mum (naar rato)</i>	27.150	18.100	18.100	18.100	18.100
-/- onverschuldigd betaald bedrag	0	0	0	0	0
Totaal bezoldiging 2017	28.233	22.688	15.125	15.125	15.125
Reden waarom overschrij- ding al dan niet is toege- staan	*	*	nvt	nvt	nvt

* De vergoedingen voor het jaar 2016 voor dhr. Van der Touw en van mevr. Zoutendijk zijn in 2017 uitgekeerd.

Gegevens over voorgaand boekjaar

(bedragen in €)	A.F. van der Touw	O. Zoutendijk	E.W. Meijer	E.E.A.M. van Welie	C.M.L. Hijmans van den Bergh
Aanvang en einde functie- vervulling in 2016	1/9-31/12	1/7-31/12	nvt	1/1/-31/12	1/1/-31/12
Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	0	0	0	15.125	15.125
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0	0	0	0
Totaal bezoldiging 2016	0	0	0	15.125	15.125

* De vergoedingen voor het jaar 2016 voor dhr. Van der Touw en van mevr. Zoutendijk zijn in 2017 uitgekeerd.

Vermelding alle interim bestuurders

Gedurende 2017 zijn geen interim bestuurders aangesteld.

Vermelding gegevens van eenieder van wie de bezoldiging de WNT-norm te boven gaat

Gedurende 2017 is sprake van overschrijdingen van de WNT-norm bij twee bestuurders. Deze vallen (behoudens een minieme overschrijding bij een van de bestuurders) onder het overgangsrecht en zijn derhalve voor 2017 geoorloofd.

Verantwoording bestuurderskosten

In de volgende tabel is een overzicht gepresenteerd van alle kosten die zijn gemaakt ten behoeve van de leden van het College van Bestuur, niet zijnde bezoldiging, conform de in 2017 tussen VSNU en OCW overeengekomen uniforme aanpak voor de verantwoording van bestuurdersdeclaraties ('Handreiking verantwoording declaraties bestuurders'). Belangrijk onderdeel van deze kosten zijn reis- en verblijfskosten binnen- en buitenland en representatiekosten. Verzamelstukken zijn in het overzicht naar rato toebedeeld aan individuele bestuursleden.

(bedragen in €)	C.J.J.M. Stolker	H.W. te Beest	H.E. Bijl	M. Ridderbos	Totaal
Representatiekosten	2.831	1.109	2.710	1.675	8.325
Waarvan als VOV*	2.400	800	2.400	1.555	7.155
Reiskosten binnenland	4.832	4.765	6.656	5.638	21.891
Reiskosten buitenland	19.179	2.834	11.408	0	33.421
Overige kosten	143	350	983	4.879	6.355
Totale kosten	26.985	9.058	21.757	12.192	69.992

* VOV staat voor vaste onkostenvergoeding.

4.2 Afschrijvingen

(bedragen in M€)		2017	2016
4.2.1	Gebouwen	22,0	21,1
4.2.2	Inventaris en apparatuur	12,1	11,6
4.2.3	Gebouwen in uitvoering	0,0	0,0
4.2.4	Vastgoedontwikkeling	0,2	0,2
	Totaal afschrijvingen	34,4	33,0

In de totale afschrijvingen van M€ 34,4 is een bedrag van M€ 3,6 opgenomen dat afschrijving van gebouwen, inventaris en apparatuur bij het LUMC betreft. In 2017 heeft de universiteit geïnvesteerd in wetenschappelijke inventaris en apparatuur die grotendeels direct geheel worden afgeschreven.

4.3 Huisvestingslasten

(bedragen in M€)		2017	2016
4.3.1	Huur	13,0	12,6
4.3.2	Verzekeringen	1,0	0,9
4.3.3	Onderhoud	10,9	9,5
4.3.4	Energie en water	6,5	6,9
4.3.5	Schoonmaakkosten	8,4	8,0
4.3.6	Heffingen	3,6	3,4
4.3.7	Overige voorzieningen	0,2	5,2
4.3.8	Overige	0,7	1,4
Totaal huisvestingslasten		44,2	48,0

De huisvestingslasten zijn ten opzichte van 2016 afgenomen met M€ 3,8 naar M€ 44,2. Deze afname vloeit voornamelijk voort uit het achterwege blijven van de noodzaak voor een additionele dotatie aan de voorziening 'Asbestverwijdering'. De hogere onderhoudskosten zijn vooral veroorzaakt omdat in 2017 de voorbereidingskosten voor fase 2 van de Science Campus en de Humanities Campus in de exploitatie zijn opgenomen. De overige huisvestingslasten betreffen hoofdzakelijk de kostprijs van verkochte kavels. De verkoopprijs voor deze kavels bedroeg M€ 1,3 wat per saldo leidt tot een voordeel van M€ 0,5 voor de universiteit.

4.4 Overige lasten

(bedragen in M€)		2017	2016
4.4.1	<i>Administratie- en beheerslasten</i>		
4.4.4.1	Bureaunkosten	10,6	10,8
4.4.4.2	Accountantskosten	0,5	0,3
Totaal administratie- en beheerslasten		11,0	11,1
4.4.2	<i>Inventaris, apparatuur en leermiddelen</i>	11,9	15,2
4.4.3	<i>Dotatie overige voorzieningen</i>	-0,8	0,4
4.4.4	<i>Overige lasten</i>		
4.4.4.1	Subsidies	18,7	23,3
4.4.4.2	Reis- en verblijfskosten	11,3	11,4
4.4.4.3	Telefoon-, porti- en vrachtkosten	1,4	1,5
4.4.4.4	Collectievorming	6,5	5,2
4.4.4.5	Hulpmiddelen/grondstoffen	7,7	9,3
4.4.4.6	Publiciteit en voorlichting	3,6	3,7
4.4.4.7	Lidmaatschappen, donaties en verzekeringen	1,4	1,2
4.4.4.8	Werkzaamheden door derden	24,2	10,7
4.4.4.9	Representatie	3,2	3,4
4.4.4.10	Catering	2,5	2,2
4.4.4.11	Advieskosten	2,1	2,9
4.4.4.12	Diversen	11,4	14,1
Totaal overige lasten		94,1	88,9
Totaal		116,3	115,7

De overige lasten zijn ten opzichte van 2016 met M€ 0,6 toegenomen naar M€ 116,3.

De post 'Subsidies' kan nader worden uitgesplitst naar (in M€):	2017	2016
Nederlands Instituut voor het Nabije Oosten	0,6	0,6
NOVA	5,8	2,1
Zwaartekracht ICI	2,5	0,2
Hogeschool der Kunsten	0,4	0,7
Verstrekke beurzen en bijdragen	1,7	1,8
Overige subsidies (voornamelijk van LUMC)	7,7	17,9
Totaal subsidies	18,7	23,3

De post 'Diversen' kan nader worden uitgesplitst naar (in M€):	2017	2016
Kostprijs omzet UFB	1,7	1,6
Kostprijs verkopen Hortus botanicus	0,5	0,3
Beurzen of deelname in beursprogramma's	1,1	1,7
Kostprijs verkopen ISSC	1,9	1,9
Vergoedingen aan fellows	0,7	0,4
Overige diversen	5,5	8,2
Totaal diversen	11,4	14,1

5.1 Financiële baten en lasten

(bedragen in M€)	2017	2016
5.1 Rentebaten	0,4	0,8
5.2 Waardeverandering effecten	0,8	1,1
5.3 Overige opbrengsten effecten	0,0	0,0
5.4 Af: Rentelasten	2,3	1,9
Totaal financiële baten en lasten	-1,1	0,0

Het saldo van de financiële baten en lasten is ten opzichte van 2016 met M€ 1,1 afgenomen. De lagere rentebaten worden veroorzaakt door de lage rentestand.

De rentelasten van M€ 2,3 betreffen het saldo van de in 2017 betaalde rentelasten ad M€ 3,0, rentelasten ad M€ 0,8 als gevolg van de vervroegde aflossing van de langlopende lening door het LUMC verminderd met de toename van de waarde van de swap (met M€ 1,1 tot M€ 4,8 negatief ultimo 2017) en de geactiveerde bouwrente van M€ 0,4.

Enkelvoudige Jaarrekening

Enkelvoudige balans (na resultaatbestemming)

(bedragen in M€)		31-12-2017	31-12-2016
1	Activa		
	<i>Vaste activa</i>		
1.1	Materiële vaste activa	321,9	327,7
1.2	Financiële vaste activa	37,6	39,6
	Totaal vaste activa	359,4	367,2
	<i>Vlottende activa</i>		
1.3	Voorraden	0,8	0,8
1.4	Vorderingen	36,5	35,8
1.5	Effecten	0,0	0,0
1.6	Liquide middelen	150,1	125,7
	Totaal vlottende activa	187,4	162,3
	Totaal activa	546,8	529,6
2	Passiva		
2.1	<i>Eigen vermogen</i>		
2.1.1	Eigen vermogen	218,0	213,3
	<i>Vreemd vermogen</i>		
2.2	Voorzieningen	30,6	34,2
2.3	Langlopende schulden	64,3	64,9
2.4	Kortlopende schulden	234,0	217,2
	Totaal vreemd vermogen	328,9	316,3
	Totaal passiva	546,8	529,6

Enkelvoudige staat van baten en lasten

(bedragen in M€)		2017	Begroting 2017	2016
3	<i>Baten</i>			
3.1	Rijksbijdragen	337,4	327,0	324,7
3.2	Collegegelden	64,3	62,6	61,2
3.3	Baten werk in opdracht van derden	94,7	87,5	90,5
3.4	Overige baten	39,2	31,4	33,8
	Totaal baten	535,6	508,5	510,2
4	<i>Lasten</i>			
4.1	Personeelslasten	321,6	309,5	298,8
4.2	Afschrijvingen	30,8	33,3	29,3
4.3	Huisvestingslasten	39,8	37,1	44,2
4.4	Overige lasten	139,4	132,4	138,1
	Totaal lasten	531,6	512,3	510,4
	Saldo baten en lasten	4,0	-3,8	-0,2
5	Financiële baten en lasten	-1,5	-1,6	-0,3
	Resultaat voor belasting	2,5	-5,4	-0,5
	Belastingen	0,0	0,0	0,0
	Resultaat deelnemingen	2,2	1,5	2,0
	Nettoresultaat	4,7	-3,9	1,5

Enkelvoudig Kasstroomoverzicht

(bedragen in M€)	2017	2016
<i>Kasstroom uit operationele activiteiten</i>		
Nettoresultaat	4,7	1,5
Gecorrigeerd voor:		
Afschrijvingen (excl. LUMC)	30,8	29,3
Mutaties voorzieningen (excl. LUMC)	-3,6	4,0
Subtotaal	27,2	33,3
Veranderingen in vlottende middelen		
Voorraden	-0,1	-0,1
Vorderingen	-0,7	-1,0
Kortlopende schulden	16,9	1,2
<i>Totale kasstroom uit bedrijfsoperaties</i>	16,2	0,2
Totale kasstroom uit operationele activiteiten	48,1	35,0
<i>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</i>		
Investerings materiële vaste activa	-25,0	-38,8
Desinvesteringen materiële vaste activa	0,0	-0,1
(Des)investerings in deelnemingen	-2,2	-2,0
Mutaties leningen	4,1	4,4
Totale kasstroom uit investeringsactiviteiten	-23,1	-36,5
<i>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</i>		
Toename langlopende schulden	1,3	1,8
Aflossing langlopende schulden	-1,8	-0,9
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-0,6	0,9
Mutatie liquide middelen	24,4	-0,6
Beginstand liquide middelen	125,7	126,3
Mutatie liquide middelen	24,4	-0,6
Eindstand liquide middelen	150,1	125,7

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening

Grondslagen enkelvoudige jaarrekening

Zie de grondslagen opgenomen bij de geconsolideerde jaarrekening. In de enkelvoudige jaarrekening zijn de faculteiten en expertisecentra opgenomen, exclusief de Faculteit Geneeskunde. Met het LUMC is een overeenkomst gesloten, op grond waarvan jaarlijks een subsidie wordt toegekend aan het LUMC voor onderwijs- en onderzoeksactiviteiten. Deze subsidie is verantwoord onder de overige lasten.

Toelichting op de enkelvoudige balans

1.1 Materiële vaste activa

(bedragen in M€)	1.1.1	1.1.2	1.1.3	1.1.4	Totaal
	Gebouwen en terreinen	Inventaris en apparatuur	Gebouwen in uitvoering	Vastgoed-ontwikkeling	
Stand per 1 januari 2017					
Aanschafprijs t/m 2016	649,4	135,9	13,4	16,9	815,6
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	379,7	106,6	0,0	1,6	487,9
Boekwaarde per 1 januari 2017	269,7	29,3	13,4	15,4	327,7
<i>Mutaties in de boekwaarde</i>					
Investeringen	23,1	8,4	-7,3	0,8	25,0
Desinvesteringen aanschafwaarde	0,0	7,0	0,0	0,0	7,0
Netto-afschrijving	20,1	3,5	0,0	0,2	23,8
Saldo	3,0	-2,0	-7,3	0,6	-5,8
Stand per 31 december 2017					
Aanschafprijs t/m 2017	672,4	137,4	6,0	17,8	833,6
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	399,8	110,1	0,0	1,8	511,7
Boekwaarde per 31 december 2017	272,7	27,3	6,0	15,9	321,9

In onderstaande tabel wordt de berekening van de netto-afschrijving weergegeven.

(bedragen in M€)	Gebouwen en terreinen	Inventaris en apparatuur	Gebouwen in uitvoering	Vastgoed-ontwikkeling	Totaal afschrijving
Stand per 31 december 2017					
Afschrijvingen	20,1	10,5	0,0	0,2	30,8
Desinvestering cumulatieve afschrijvingen	0,0	7,0	0,0	0,0	7,0
Netto-afschrijving	20,1	3,5	0,0	0,2	23,8

Gebouwen en terreinen, gebouwen in uitvoering

In 2017 is een bedrag van M€ 15,8 geïnvesteerd in gebouwen. Hiervan is ca. M€ 7 besteed aan de Science Campus, ca. M€ 3 aan de verbouwing van het P.J. Vethgebouw (grenzend aan de Hortus botanicus) en M€ 3,6 aan het gebouw Wijnhaven in Den Haag.

De WOZ-waarde van de gebouwen bedraagt M€ 372,7 (prijspeil 2017), de verzekerde waarde van de gebouwen en inventaris bedraagt M€ 1.283,0 (ultimo 2017).

Inventaris en apparatuur

In 2017 is voor M€ 8,4 geïnvesteerd in inventaris en apparatuur. Het betreft voornamelijk investeringen in wetenschappelijke (onderzoeks)apparatuur, computer- en randapparatuur bij de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen (ongeveer M€ 4,3), computer- en randapparatuur bij het ISSC (ruim M€ 2,0) en de inrichting van de Asian Library (ongeveer M€ 0,5).

Grondexploitatie

De universiteit ontwikkelt terreinen voor de uitgifte van percelen in erfpacht. In 2017 is M€ 0,8 geïnvesteerd in de ontwikkeling van terreinen voor toekomstige uitgiften. Deze kosten worden geactiveerd en na uitgifte van de percelen gedurende de looptijd van de erfpacht afgeschreven. De ontvangen erfpachten worden verantwoord onder de langlopende schulden en vallen eveneens gedurende de looptijd van een erfpachtcontract vrij ten gunste van het resultaat.

Bijzondere collecties

De Universiteit Leiden is in het bezit van omvangrijke bijzondere collecties. Deze academische erfgoedcollecties zijn vanaf de oprichting van de universiteit verworven en worden jaarlijks aangevuld met nieuwe aankopen en schenkingen. De universiteit beheert bovendien een aantal belangrijke bruikleencollecties, waaronder de collectie van de Maatschappij der Nederlandsche Letterkunde.

De bijzondere collecties kunnen worden onderverdeeld in een aantal domeinen: westerse handschriften & archieven, oude drukken, prenten, tekeningen & iconografie, foto's & fotografica, kaarten & atlanten en Oosterse & Aziatische collecties.

1.2 Financiële vaste activa

(bedragen in M€)		Stand 31-12-2016	Mutaties 2017			Stand 31-12-2017
			Mutaties bij	Mutaties af	Resultaat	
1.2.1	<i>Deelnemingen</i>					
	LEH BV	21,3	0,0	0,0	2,2	23,5
	Totaal deelnemingen	21,3	0,0	0,0	2,2	23,5
1.2.2	<i>Leningen aan verbonden partijen</i>					
	Stichting Leidse Infrastructuurbundeling	0,4	0,0	0,1	0,0	0,3
	Stichting Biopartner	0,8	0,0	0,0	0,0	0,8
	Stichting Bio Science Park foundation	0,7	0,0	0,0	0,0	0,7
	Totaal leningen aan verbonden partijen	1,9	0,0	0,1	0,0	1,8
1.2.3	<i>Overige leningen u/g</i>					
	LUMC	4,4	0,0	4,4	0,0	0,0
	Green College Court	6,2	0,6	0,0	0,0	6,8
	Overige	5,8	0,0	0,3	0,0	5,5
	Totaal overige leningen u/g	16,4	0,6	4,7	0,0	12,3
	Totaal financiële vaste activa	39,6	0,6	4,8	2,2	37,6

Deelnemingen

De waarde van LEH BV is door het resultaat 2017 met M€ 2,2 toegenomen.

Leningen aan verbonden partijen

Aan de Stichting Leidse Infrastructuur Bundeling (SLIB) is een lening verstrekt voor het realiseren van glasvezelverbindingen. Jaarlijks vindt aflossing conform afspraak plaats. De universiteit heeft aan de Stichting Biopartner een lening verstrekt van M€ 0,8 voor de financiering van de afkoopsom voor de erfpacht. In 2014 is een lening van M€ 0,7 verstrekt aan de Stichting Bio Science Park foundation voor de realisatie van de Bio Tech Training Facility.

Overige leningen u/g

De overige leningen bestaan uit:

- Twee leningen verstrekt aan Green College Court BV in verband met de afgesloten overeenkomst betreffende de huur van de huisvesting op het Anna van Buerenplein in Den Haag. Deze leningen lopen in de komende 20 jaar op naar M€ 20,0. In 2017 is de lening verhoogd met M€ 0,4 en met M€ 0,2 rente. Aan het einde van de huurperiode van 20 jaar wordt het bedrag door Green College Court afgelost;
- Een vooruitbetaald bedrag van M€ 5,5 inzake btw-compensatie met betrekking tot de huur van het Wijnhaven-complex in Den Haag. Gedurende de looptijd van de huurovereenkomst (20 jaar) valt elk jaar 1/20^e deel vrij.

Met het LUMC is in 2017 overeengekomen de uitstaande lening van M€ 4,4 versneld af te lossen tegen de contante waarde van M€ 3,6. De aan deze lening gerelateerde voorziening 'Samenwer-

kingsverbanden' vervalt in 2017. Per saldo is sprake van een voordelig resultaat van M€ 1,7 voor de universiteit.

Deze leningen, evenals de andere leningen en deelnemingen, heeft de universiteit verstrekt in het belang van onderwijs-, onderzoeks- of valorisatieactiviteiten en vallen daarom niet onder de reikwijdte van de Regeling beleggen en belenen.

Verbonden partijen (zie volgende pagina)

Toelichting op de codes activiteit van verbonden partijen:

1 = Contractonderwijs

2 = Contractonderzoek

3 = Onroerende zaken

4 = Overig

Meerderheidsdeelneming (BV)

(bedragen in M€)

Naam deelneming	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteit	Eigen vermogen 31-12-2017	Exploitatiesaldo 2017	Verklaring art. 2:403 ja/nee	Consolidatie ja/nee	Deelnamepercentage
Libertatis Ergo Holding BV	BV	Leiden	4	23,8	2,2	Nee	ja	100%
Totaal				23,8	2,2			

Specificatie meerderheidsdeelnemingen Libertatis Ergo Holding BV

(bedragen in M€)

Naam deelneming	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteit	Eigen vermogen 31-12-2017	Exploitatiesaldo 2017	Verklaring art. 2:403 ja/nee	Consolidatie ja/nee	Deelnamepercentage
Archeologisch Onderzoek Leiden BV	BV	Leiden	2	1,0	0,1	Nee	ja	100%
Centrum voor Wetenschaps- en Technologie Studies BV	BV	Leiden	2	2,3	0,2	Nee	ja	100%
Jobmotion BV	BV	Leiden	4	2,2	0,4	Nee	ja	100%
Leiden Leeuwenhoek Pre-Seed Fund BV	BV	Leiden	4	0,6	0,0	Nee	ja	66,5%
Platform Opleiding, Onderwijs en Organisatie BV	BV	Leiden	1	0,0	-0,1	Nee	ja	100%
Totaal				6,0	0,6			

Verbonden partijen met beslissende zeggenschap

(bedragen in M€)

Naam verbonden partij	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteit	Eigen vermogen 31-12-2017	Exploitatiesaldo 2017	Verklaring art. 2:403 ja/nee	Consolidatie ja/nee
Stichting Praesidium Libertatis I	Stichting	Leiden	4	17,8	-0,3	Nee	Ja
Stichting Praesidium Libertatis	Stichting	Leiden	4	0,2	0,0	Nee	Nee
Stichting Praesidium Libertatis II	Stichting	Leiden	4	0,0	0,0	Nee	Nee
Stichting Sackler I	Stichting	Leiden	4	2,3	-0,1	Nee	Nee
Stichting Sackler II	Stichting	Leiden	4	2,1	-0,1	Nee	Nee
Stichting Scaliger Instituut	Stichting	Leiden	4	0,7	0,0	Nee	Nee
Stichting Historische Commissie voor de Leidse universiteit	Stichting	Leiden	4	0,0	0,0	Nee	Nee
Stichting Universitaire Woonwijk Boerhave	Stichting	Leiden	4	6,6	-0,1	Nee	Nee
Stichting Binair Vector Systeem	Stichting	Leiden	4	0,8	0,1	Nee	Nee
Stichting Afrika-Studiecentrum	Stichting	Leiden	4	0,0	0,0	Nee	Nee
Stichting Prof.dr. C.J. Gorter	Stichting	Leiden	4	0,2	0,0	Nee	Nee
Stichting Internationaal Instituut Lucht- en Ruimterecht	Stichting	Leiden	4	0,0	0,0	Nee	Nee
Stichting Van Bergen Fund	Stichting	Leiden	4	0,0	0,0	Nee	Nee
Stichting ter bevordering van de studie China aan de Universiteit Leiden	Stichting	Leiden	4	0,3	0,0	Nee	Nee
Stichting Europa Instituut	Stichting	Leiden	4	0,5	0,0	Nee	Nee
Stichting prof. Dr. A.E.J. Modderman	Stichting	Leiden	4	0,1	0,0	Nee	Nee
Stichting Havinga Fonds	Stichting	Leiden	4	0,1	0,0	Nee	Nee
Stichting Leiden University College The Hague	Stichting	Leiden	4	0,0	0,0	Nee	Nee
Stichting Vrienden van de Universitaire Bibliotheken Leiden	Stichting	Leiden	4	0,2	0,0	Nee	Nee
Totaal				32,0	-0,5		

Overige verbonden partijen

Naam verbonden partij	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteit
Stichting Biopartner Academisch Bedrijven Centrum	Stichting	Leiden	4
Stichting de Goeje	Stichting	Leiden	4
Stichting E.M. Meijers-Fonds	Stichting	Leiden	4
Stichting Hulsewé-Wasniewski	Stichting	Leiden	4
Stichting Isaac Alfred Ailion Foundation	Stichting	Leiden	4
Stichting Leiden Bioscience Park foundation	Stichting	Leiden	4
Stichting Leids Centrum voor Innovatie en Ondernemerschap	Stichting	Leiden	4
Stichting Leiden Congresstad	Stichting	Leiden	4
Stichting Leidse Infrastructuur Bundeling	Stichting	Leiden	4
Stichting Nederlands Centrum voor Biodiversiteit Naturalis	Stichting	Leiden	4
Stichting Parkeerbeheer Albinusdreef 7	Stichting	Leiden	4
Stichting Professor Teeuw Fonds	Stichting	Leiden	4
Stichting Professor Thorbecke	Stichting	Leiden	4
Stichting Stadspartners Leiden Stad van Ontdekkingen	Stichting	Leiden	4
Stichting Valk	Stichting	Leiden	4
Stichting Aegis	Stichting	Leiden	4
Stichting Medical Delta	Stichting	Delft	4
Participatie Stichting Regionale Kennisontwikkeling	Stichting	's-Gravenhage	4
Stichting Center for International Legal Cooperation	Stichting	's-Gravenhage	4
Stichting Cyber Security Academy The Hague	Stichting	's-Gravenhage	4
Vereniging Samenwerking Nederlandse Universiteiten	Vereniging	's-Gravenhage	4
Stichting SURF	Stichting	Utrecht	4
Yayasan KITLV	Stichting	Jakarta	4

1.3 Voorraden

(bedragen in M€)		2017	2016
1.3.1	Gebruiksgoederen	0,8	0,8

Onder de gebruiksgoederen vallen de voorraden aan laboratorium- en kantoorbenodigdheden evenals onderdelen voor computers, die bij de verschillende eenheden van de Universiteit Leiden in het magazijn zijn opgenomen.

1.4 Vorderingen

(bedragen in M€)		31-12-2017	31-12-2016
1.4.1	Debiteuren	8,0	9,1
1.4.2	Ministerie van OCW	5,7	7,0
1.4.3	Studenten/deelnemers/cursisten	0,9	0,8
1.4.4	<i>Overige vorderingen</i>		
1.4.4.1	Personeel	0,2	0,3
1.4.4.2	Overige vorderingen	3,1	0,3
	Totaal overige vorderingen	3,3	0,6
1.4.5	<i>Overlopende activa</i>		
1.4.5.1	Vooruitbetaalde kosten	18,9	18,4
1.4.5.2	Verstekte voorschotten	0,0	0,0
1.4.5.3	Overige overlopende activa	0,0	0,0
	Totaal overlopende activa	18,9	18,4
1.4.7	Af: Voorzieningen wegens oninbaarheid	0,4	0,2
	Totaal vorderingen	36,5	35,8

Het saldo van de vorderingen is gestegen met M€ 0,7. De vordering op het ministerie van OCW betreft de compensatie voor gemiste bekostiging bij de invoering van de bachelor/master-structuur in de periode 2003-2008, waarvan het saldo ultimo 2017 M€ 5,7 bedraagt. Onderstaand is het verloopoverzicht van de voorziening wegens oninbaarheid weergegeven.

(bedragen in M€)		2017	2016
1.4.7	Voorziening wegens oninbaarheid		
	Stand per 1-1	0,2	0,0
	Onttrekking	0,0	0,0
	Dotaties	0,2	0,2
	Stand per 31-12	0,4	0,2

1.6 Liquide middelen

(bedragen in M€)		31-12-2017	31-12-2016
1.6.1	Kasmiddelen	0,1	0,1
1.6.2	Banken	149,4	55,1
1.6.3	Deposito's	0,6	70,5
	Totaal liquide middelen	150,1	125,7

De liquide middelen van de Universiteit Leiden bedroegen ultimo 2017 M€ 150,1; een stijging van M€ 24,4 ten opzichte van ultimo 2016 (M€ 125,7). De liquide middelen zijn geheel ter vrije beschikking van de universiteit.

Met ingang van 2017 is de Universiteit Leiden overgestapt op schatkistbankieren. In verband met de lage rentestand zijn in 2017 geen middelen meer vastgelegd in kortlopende deposito's. Het

resterende bedrag van M€ 0,6 voor deposito's betreft afgegeven bankgaranties voor Heijmans Vastgoedontwikkeling (M€ 0,5) en de Stichting Rivierduinen via de Gemeente Leiden (M€ 0,1).

De liquiditeit van de universiteit wordt verder gewaarborgd door een bij de BNG afgesloten kredietfaciliteit van M€ 100,0. Een deel van deze kredietfaciliteit is in 2007 in de vorm van een langlopende lening van M€ 30,0 opgenomen. Ultimo 2017 bedraagt de resterende ruimte op de kredietfaciliteit bij de BNG M€ 70,0.

2.1 Eigen vermogen

(bedragen in M€)		Stand 31-12-2016	Resultaat	Overige mutaties	Stand 31-12-2017
2.1.1	Algemene reserve	199,6	-1,2	0,0	198,4
2.1.2	<i>Bestemmingsreserve (publiek)</i>				
2.1.2.1	Profileringsgebieden	7,9	0,3	-4,4	3,8
2.1.2.2	Onderwijsintensivering	2,3	0,2	-1,3	1,3
2.1.2.3	Profilering & zwaartepuntvorming	1,2	0,0	-0,4	0,9
2.1.2.4	Studievoorschot	2,3	0,0	-2,3	0,0
2.1.2.5	Vernieuwingsmiddelen	0,0	5,3	8,3	13,6
	Totaal bestemmingsreserve (publiek)	13,7	5,9	0,0	19,6
	Totaal eigen vermogen	213,3	4,7	0,0	218,0

Voorstel voor resultaatbestemming

Het boekjaar 2017 is afgesloten met een positief resultaat van M€ 4,7 waardoor het eigen vermogen toeneemt naar M€ 218,0. Ingevolge artikel 2.9 lid 4 van de 'Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek' wordt het resultaat van het verslagjaar verrekend met de reserves van de instelling. Het eigen vermogen ultimo verslagjaar, inclusief resultaatbestemming, is als volgt opgebouwd:

- De bestemmingsreserves van de faculteiten voor de toegekende maar niet bestede middelen voor de profileringsgebieden, onderwijsintensivering en profilering & zwaartepuntvorming. Deze reserves zijn in 2017 per saldo met M€ 0,5 toegenomen tot M€ 6,0;
- Een bestemmingsreserve vernieuwingsmiddelen, waarin het College van Bestuur de tot en met 2016 opgebouwde centrale reserves voor profileringsgebieden, onderwijsintensivering, profilering & zwaartepuntvorming en studievoorschot heeft opgenomen, aangevuld met de onderbesteding 2017 op de centrale middelen ad M€ 5,3 (inclusief onderbesteding bij het Bestuursbureau) zodat deze reserve ultimo 2017 M€ 13,6 bedraagt;
- De algemene reserve, waarin mede de bestemde reserves van de faculteiten zijn begrepen. Deze reserve is in 2017 per saldo afgenomen met M€ 1,2.

Vershil ten opzichte van het groepsvermogen

(bedragen in M€)	Stand 31-12-2016	Resultaat	Overige mutaties	Stand 31-12-2017
Eigen vermogen	213,3	4,7	0,0	218,0
<i>Bestemmingsfonds (privaat)</i>				
Stichting Praesidium Libertatis I	18,1	-0,3	0,0	17,8
Totaal bestemmingsfonds (privaat)	18,1	-0,3	0,0	17,8
Minderheidsbelang derden	0,3			0,3
Totaal groepsvermogen	231,7	4,4	0,0	236,1

2.2 Voorzieningen

(bedragen in M€)	Stand 31-12- 2016	Mutaties 2017			Stand 31-12- 2017	Verdeling saldi	
		Dotaties	Onttrek- kingen	Vrijval		< 1 jaar	> 1 jaar
2.2.1 <i>Personeelsvoorzieningen</i>							
2.2.1.1 Werkloosheidsuitkeringen	6,1	3,3	3,4	0,2	5,8	2,1	3,7
2.2.1.2 Voorziening WIA	1,6	0,1	0,4	0,0	1,3	0,4	0,9
2.2.1.3 Jubileumuitkeringen	1,1	0,0	0,1	0,0	1,1	0,0	1,1
2.2.1.5 Reorganisatievoorzieningen	3,3	0,0	0,8	0,0	2,5	0,9	1,6
2.2.1.4 Transitievergoedingen	0,0	2,1	0,0	0,0	2,1	0,0	2,1
Totaal personeelsvoorzieningen	12,1	5,5	4,7	0,2	12,8	3,3	9,4
2.2.2 <i>Verlieslatende contracten</i>	0,0	1,0	0,0	0,0	1,0	1,0	0,0
2.2.3 <i>Overige voorzieningen</i>							
2.2.3.1 Asbestverwijdering	17,1	0,0	2,1	0,0	15,0	3,8	11,2
2.2.3.2 Samenwerkingsverbanden	2,5	0,0	0,0	2,5	0,0	0,0	0,0
2.2.3.3 Vervanging sprinklerinstallatie	2,5	0,0	0,6	0,0	1,9	0,5	1,4
Totaal overige voorzieningen	22,1	0,0	2,7	2,5	16,8	4,2	12,6
Totaal voorzieningen	34,2	6,4	7,4	2,7	30,6	8,5	22,0

De voorzieningen zijn met M€ 3,5 afgenomen naar een bedrag van M€ 30,7. Deze afname is hoofdzakelijk het gevolg van de vrijval ad M€ 2,5 van de voorziening ‘Samenwerkingsverbanden’ met LUMC als gevolg van de aflossing van de langlopende lening. Aan de voorziening ‘Asbestverwijdering’ is M€ 2,1 onttrokken vanwege de renovatiewerkzaamheden aan het P.J. Vethgebouw en het Gorleausgebouw. Nieuwe wetgeving heeft geleid tot de vorming van een voorziening ‘Transitievergoedingen’ ten bedrage van M€ 2,1 en een dotatie van M€ 1,1 aan de voorziening ‘Verlieslatende contracten.’ Voor een nadere toelichting per post wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

2.3 Langlopende schulden

(bedragen in M€)		Stand 31-12- 2016	Mutaties 2017		Stand 31-12- 2017	Reste- rende looptijd > 1 jaar	Reste- rende looptijd > 5 jaar	Rente- percen- tage
			Aange- gane leningen	Aflos- singen / Vrijval				
2.3.1	Bank Nederlandse Gemeenten	30,0	0,0	0,0	30,0	30,0	30,0	4,805%
2.3.2	Renteswap	5,8	0,0	1,1	4,8	4,8	4,8	4,647%
2.3.3	Erfpachten	29,0	1,3	0,8	29,5	28,9	26,4	
Totaal langlopende schulden		64,9	1,3	1,8	64,3	63,7	61,2	

Op grond van de verwachte investeringen in vastgoed en de daaruit voortvloeiende liquiditeitsontwikkeling is in 2007 langlopende externe financiering aangetrokken. De BNG heeft een kredietfaciliteit beschikbaar gesteld van M€ 100,0. Hiervan is in 2007 M€ 30,0 opgenomen als vastrentende lening met een termijn van 25 jaar. De lening moet op 1 oktober 2032 geheel zijn terugbetaald. De BNG heeft het recht tot opeising van de verstrekte financieringen en beschikbaar gestelde faciliteiten indien de solvabiliteitsratio in de enkelvoudige jaarrekening daalt beneden de signaleringsgrens van 20%. Ultimo 2017 bedraagt de solvabiliteitsratio enkelvoudig 41% (2016 41%).

Voor een volgend deel van dit krediet (M€ 19,5) is het renterisico afgedekt middels de aankoop van een renteswap. Dit instrument ruilt (swap) vanaf oktober 2009 tot en met oktober 2029 de variabele rente op het krediet tegen een door de universiteit te betalen vast rentepercentage (4,647%). Van de kredietfaciliteit is in het verleden tijdelijk gebruik gemaakt maar door de verbeterde liquiditeit is dat op dit moment niet nodig. Gegeven de omvang van de huidige liquide middelen en onzekerheid over de toekomstige omvang van de rijksbijdragen en de baten van derden, is het opnemen van het deelkrediet in de toekomst onzeker. Op basis van de richtlijnen voor de jaarverslaggeving vindt waardering plaats tegen marktwaarde (M€ 4,8 negatief).

De Universiteit Leiden is eigenaar van diverse terreinen in Leiden en Oegstgeest en zet zich actief in om hierop bedrijfsmatige activiteiten aan te trekken die de doelstelling van de universiteit en het LUMC ondersteunen. Percelen van deze terreinen worden uitgegeven in erfpacht. De erfpachtovereenkomsten kennen een looptijd van vijftig jaar. Bij uitgifte ontvangt de universiteit een bedrag ineens. Gedurende de looptijd van de erfpacht valt een gedeelte van de erfpacht vrij ten gunste van het resultaat. In 2017 is in totaal een bedrag van M€ 1,3 ontvangen en is M€ 0,8 vrijgevallen ten gunste van het resultaat.

2.4 Kortlopende schulden

(bedragen in M€)		31-12-2017	31-12-2016
2.4.1	Vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen OHW	103,0	92,3
2.4.2	Crediteuren	22,7	26,7
2.4.3	Vooruitontvangen subsidies OCW	13,4	13,3
2.4.4	<i>Belastingen / premies sociale verzekeringen</i>		
2.4.4.1	Loonheffing	11,2	10,7
2.4.4.2	Omzetbelasting	-0,6	-6,2
2.4.4.3	Premies sociale verzekeringen	3,2	3,0
2.4.4.4	Vennootschapsbelasting	0,0	0,0
	Totaal belastingen / premies sociale verzekeringen	13,8	7,6
2.4.5	Schulden pensioenen	3,4	2,9
2.4.6	<i>Overlopende passiva</i>		
2.4.6.1	Vooruitontvangen collegegelden	24,9	22,5
2.4.6.2	Vooruitontvangen investeringsubsidies	1,7	2,1
2.4.6.3	Vakantiegeld en -dagen	22,8	22,2
2.4.6.4	Accountants- en administratiekosten	0,1	0,1
2.4.6.5	Rente	0,6	0,6
2.4.6.6	Overige posten	27,7	27,0
	Totaal overlopende passiva	77,7	74,5
	Totaal kortlopende schulden	234,0	217,2

De kortlopende schulden zijn toegenomen met M€ 16,8. Een bedrag van M€ 10,7 heeft betrekking op de post 'Vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen OHW'. In 2017 is van de Belastingdienst een teruggave omzetbelasting ontvangen, waardoor ultimo het nog aan de Belastingdienst verschuldigde bedrag is toegenomen.

Behoudens de post 'Vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen OHW' hebben de kortlopende schulden een looptijd korter dan één jaar. De vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen OHW betreffen de vooruitontvangen subsidies afkomstig van externe financiers. Afhankelijk van de mate van bevoorschotting door deze externe financiers kunnen deze schulden een looptijd hebben van langer dan één jaar. Door de aard van de subsidies is moeilijk te bepalen welk deel langer loopt dan één jaar.

De post 'Overige posten' kan nader worden uitgesplitst naar (in M€):	2017	2016
Liquiditeit onderzoeksschool NOVA	12,1	10,9
Subsidie bouwproject Wijnhaven	0,0	0,4
Bijdragen aan partners voor lopende projecten	3,8	3,0
Vooruitontvangen huur	2,5	1,4
Master Cyber Security	0,3	0,4
Overige overlopende passiva	9,0	10,9
Totaal overige posten	27,7	27,0

Toelichting op de enkelvoudige staat van baten en lasten

Vershil met de geconsolideerde jaarrekening

Het verschil tussen de baten opgenomen in de enkelvoudige jaarrekening en die opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening betreft vooral de 'Baten werken in opdracht van derden', gerealiseerd bij het LUMC. Het verschil bij de 'Personele lasten' is voornamelijk te verklaren door de personeelslasten die gerelateerd zijn aan het LUMC. De overige lasten zijn in de enkelvoudige jaarrekening hoger dan in de geconsolideerde jaarrekening omdat de subsidie aan LUMC voor de onderwijs- en onderzoeksactiviteiten in de enkelvoudige jaarrekening onder de overige lasten wordt verantwoord terwijl deze in de geconsolideerde jaarrekening wordt verantwoord onder de verschillende rubrieken binnen de lasten.

3.1 Rijksbijdrage

(bedragen in M€)		2017	Begroting 2017	2016
3.1.1	Rijksbijdrage OCW	405,9	318,6	391,8
3.1.2	<i>Overige subsidies OCW</i>			
3.1.2.1	Geormerkte subsidies OCW	7,8	8,4	7,8
3.1.2.2	Niet-geormerkte subsidies OCW	0,2	0,0	0,1
	Totaal overige subsidies OCW	7,9	8,4	7,9
3.1.3	Af: Rijksbijdrage LUMC	76,4	0,0	74,9
	Totaal rijksbijdragen OCW	337,4	327,0	324,8

De rijksbijdrage van het ministerie van OCW bedroeg in 2017 M€ 337,4 na aftrek van de rijksbijdrage voor de academische werkplaatsfunctie van het LUMC. De groei van de rijksbijdrage wordt voornamelijk veroorzaakt door de in 2017 toegekende loon- en prijsbijstelling van 2,2% (circa M€ 7,1) en door een bijstelling van het macrokader door het ministerie van OCW met een effect van circa M€ 3,6 voor de universiteit.

3.2 Collegegelden

(bedragen in M€)		2017	Begroting 2017	2016
3.2.1	Wettelijke collegegelden	48,9	49,4	46,3
3.1.2	Instellingscollegegelden EER*	5,0	4,3	5,3
3.1.3	Instellingscollegegelden niet-EER	10,4	8,9	9,6
	Totaal collegegelden	64,3	62,6	61,2

* Europese Economische Ruimte: EU aangevuld met Liechtenstein, Noorwegen, IJsland en Zwitserland

De groei van de baten uit de collegegelden ten opzichte van 2016 met M€ 3,1 is het gevolg van enerzijds een toename van het aantal ingeschreven studenten dat het reguliere of instellingscollegegeld betaalt en anderzijds door een stijging van het jaarlijkse collegegeld.

3.3 Baten werk in opdracht van derden

(bedragen in M€)		2017	Begroting 2017	2016
3.3.1	Contractonderwijs	9,6	7,7	9,3
3.3.2	Contractonderzoek			
3.3.2.1	Internationale organisaties*	22,7	24,2	24,0
3.3.2.2	Nationale overheden	7,7	5,6	5,6
3.3.2.3	NWO (incl. Zon MW)	35,6	37,3	36,2
3.3.2.4	KNAW	0,2	0,3	0,4
3.3.2.5	Overige non-profitorganisaties	11,6	8,1	8,1
3.3.2.6	Bedrijven	7,2	4,3	6,9
	Totaal contractonderzoek	85,1	79,8	81,2
	Totaal baten werk in opdracht van derden	94,7	87,5	90,5

* Waaronder de EU en de ERC (European Research Council)

Onder de post 'Baten werk in opdracht van derden' zijn de opbrengsten uit contractonderwijs en de tweede en derde geldstroom verantwoord. Deze baten laten een stijging zien van M€ 4,2 ten opzichte van 2016, vooral veroorzaakt door een stijging in het contractonderzoek ten behoeve van overige non-profitorganisaties.

3.4 Overige baten

(bedragen in M€)		2017	Begroting 2017	2016
3.4.1	Verhuur	10,8	11,4	9,7
3.4.2	Detachering personeel	1,9	0,0	1,9
3.4.3	Schenking en sponsoring	1,9	0,0	1,4
3.4.4	Overige	24,5	20,0	20,8
	Totaal overige baten	39,2	31,4	33,8

De stijging van de overige baten bedraagt ten opzichte van 2016 M€ 5,4.

De post 'Overige' kan nader worden uitgesplitst naar (in M€):		2017	2016
	Opbrengst onroerend goed	1,3	0,7
	Cateringopbrengsten	5,8	5,3
	Lidmaatschaps- en entreegelden	4,2	3,2
	Subsidies	5,6	5,2
	Pro Rata btw op indirecte kosten	4,7	4,8
	Octrooien en licenties	0,8	0,8
	Overige overige baten	2,1	0,8
	Totaal overige baten	24,5	20,8

De 'Opbrengst onroerend goed' betreft de opbrengstverantwoording van de verkoop van kavels aan de provincie Zuid-Holland inzake de aanleg van de Rijnlandroute voor M€ 1,3. De kostprijs van deze kavels bedroeg M€ 0,8 wat per saldo leidt tot een voordeel van M€ 0,5 voor de

universiteit. De lidmaatschaps- en entreegelden betreffen met name de opbrengst van de verkoop van sportkaarten, en toegangkaarten voor de Hortus botanicus.

4.1 Personele lasten

(bedragen in M€)	2017	Begroting 2017	2016
4.1.1 <i>Lonen, salarissen en sociale lasten</i>			
4.1.1.1 Lonen en salarissen	237,0	236,0	225,3
4.1.1.2 Sociale lasten	13,6	13,6	13,0
4.1.1.3 Pensioenpremies	29,5	25,8	24,6
Totaal lonen, salarissen en sociale lasten	280,1	275,4	262,8
4.1.2 <i>Overige personele lasten</i>			
4.1.2.1 Personele voorzieningen	4,7	2,4	3,6
4.1.2.2 Personeel niet in loondienst	30,5	25,1	28,3
4.1.2.3 Overige personeelslasten	7,8	6,5	5,5
Totaal overige personele lasten	42,9	34,0	37,3
4.1.3 Af: Uitkeringen	1,4	0,0	1,4
Totaal personele lasten	321,6	309,4	298,8

De personele lasten zijn in 2017 met M€ 22,8 toegenomen naar M€ 321,6. Ten opzichte van 2016 is de bezetting gestegen met 173 fte.

Bezetting ultimo 2017

(aantallen in fte)	31-12-2017	31-12-2016
Wetenschappelijk personeel	2.380,2	2.304,6
Ondersteunend & beheerspersoneel	1.812,9	1.715,6
Totaal personeel	4.193,2	4.020,2

Het verschil met de fte's vermeld in de tabel 'Bezetting ultimo 2017 exclusief LUMC' in de geconsolideerde jaarrekening betreft de fte's werkzaam bij LEH BV en de 100% deelnemingen. Bovenstaande bezetting is die van ultimo 2017 van de faculteiten en ondersteunende diensten. Het aantal fte wetenschappelijk personeel steeg met 75,6 fte (3%). Het aantal fte ondersteunend en beheerspersoneel steeg met 97,3 fte (5,6%).

4.2 Afschrijvingen

(bedragen in M€)	2017	Begroting 2017	2016
4.2.1 Gebouwen	20,1	20,3	19,1
4.2.2 Inventaris en apparatuur	10,5	12,8	10,0
4.2.3 Gebouwen in uitvoering	0,0	0,0	0,0
4.2.4 Vastgoedontwikkeling	0,2	0,3	0,2
Totaal afschrijvingen	30,8	33,4	29,3

De afschrijvingen zijn in 2017 met M€ 1,5 toegenomen ten opzichte van 2016. De hogere afschrijvingslasten worden voornamelijk veroorzaakt doordat minder is geïnvesteerd in wetenschappelijke inventaris en apparatuur dan begroot; die investeringen worden grotendeels direct geheel afgeschreven.

4.3 Huisvestingslasten

(bedragen in M€)		2017	Begroting 2017	2016
4.3.1	Huur	12,6	12,1	12,2
4.3.2	Verzekeringen	0,8	0,8	0,8
4.3.3	Onderhoud	10,2	7,0	8,7
4.3.4	Energie en water	6,0	5,5	6,4
4.3.5	Schoonmaakkosten	6,1	4,2	7,4
4.3.6	Heffingen	3,1	3,2	3,1
4.3.7	Overige voorzieningen	0,0	4,3	5,2
4.3.9	Overige huisvestingslasten	1,0	0,0	0,3
Totaal huisvestingslasten		39,8	37,1	44,2

De huisvestingslasten komen ten opzichte van de begroting per saldo M€ 4,4 lager uit dan in 2016. De voornaamste oorzaak betreft het achterwege blijven van de noodzaak voor een additionele dotatie aan de voorziening 'Asbestverwijdering'. De hogere onderhoudskosten zijn vooral toe te schrijven aan het in 2017 opnemen in de exploitatie van de voorbereidingskosten voor fase 2 van de Science Campus en de Humanities Campus. De overige huisvestingslasten betreffen hoofdzakelijk de kostprijs van verkochte kavels. De verkoopprijs van deze kavels bedroeg M€ 1,3 wat per saldo leidde tot een voordeel van M€ 0,5 voor de universiteit.

4.4 Overige lasten

(bedragen in M€)		2017	Begroting 2017	2016
4.4.1	<i>Administratie- en beheerslasten</i>			
4.4.1.1	Beheerskosten	1,7	2,1	2,1
4.4.1.2	Accountantskosten	0,4	0,3	0,3
	Totaal administratie- en beheerslasten	2,1	2,4	2,4
4.4.2	Inventaris, apparatuur en leermiddelen	11,8	13,3	15,2
4.4.3	Voorzieningen	-1,3	0,0	0,0
4.4.4	<i>Overige lasten</i>			
4.4.4.1	Subsidies	76,2	68,7	69,0
4.4.4.2	Collectievorming	6,5	4,7	5,2
4.4.4.3	Reis- en verblijfskosten	11,2	9,1	11,3
4.4.4.4	Hulpmiddelen/grondstoffen	5,6	5,2	5,2
4.4.4.5	Representatie	3,2	3,3	3,3
4.4.4.6	Publiciteit en voorlichting	3,6	0,7	3,7
4.4.4.7	Telefoon-, porti- en vrachtkosten	1,4	1,5	1,5
4.4.4.8	Catering	2,5	5,3	2,2
4.4.4.9	Lidmaatschappen, donaties en verzekeringen	1,3	1,2	1,2
4.4.4.10	Werkzaamheden door derden	1,8	1,8	1,8
4.4.4.11	Advieskosten	2,1	2,9	2,9
4.4.4.12	Diversen	11,2	12,3	13,2
	Totaal overige lasten	126,8	116,7	120,5
	Totaal	139,4	132,4	138,1

De overige lasten zijn ten opzichte van 2016 met M€ 1,3 toegenomen.

De post 'Subsidies' kan nader worden uitgesplitst naar (in M€):	2017	2016
LUMC	58,2	58,7
Nederlands Instituut voor het Nabije Oosten	0,6	0,6
NOVA	5,8	2,1
Zwaartekracht ICI	2,5	0,2
Hogeschool der Kunsten	0,7	0,6
Verstrekke beurzen en bijdragen	2,0	1,8
Overige subsidies	6,3	5,0
Totaal subsidies	76,2	69,0

Deze overige subsidies betreffen voornamelijk bijdragen aan andere kennisinstellingen voor deelname in gezamenlijk onderzoek en gebruik van faciliteiten.

De post 'Diversen' kan nader worden uitgesplitst naar (in M€):	2017	2016
Kostprijs omzet UFB	1,7	1,6
Kostprijs verkopen Hortus botanicus	0,5	0,3
Beurzen of deelname in beursprogramma's	1,1	1,7
Kostprijs verkopen ISSC	1,9	1,9
Vergoedingen aan fellows	0,7	0,4
Overige diversen	5,3	7,3
Totaal diversen	11,2	13,2

5 Financiële baten en lasten

(bedragen in M€)	2017	Begroting 2017	2016
5.1 Rentebaten	0,3	0,6	0,8
5.2 Waardeverandering effecten	0,0	0,0	0,0
5.3 Overige opbrengsten effecten	0,0	0,0	0,0
5.4 Af: Rentelasten	1,9	2,3	1,1
Totaal financiële baten en lasten	-1,5	-1,7	-0,3

Het saldo van de financiële baten en lasten is ten opzichte van 2016 met M€ 1,2 afgenomen. De lagere rentebaten worden veroorzaakt door de lage rentestand.

De rentelasten van M€ 1,9 betreffen het saldo van de in 2017 betaalde rentelasten ad M€ 2,6, rentelasten ad M€ 0,8 als gevolg van de vervroegde aflossing van de langlopende lening door het LUMC verminderd met de toename van de waarde van de swap (met M€ 1,1 tot M€ 4,8 negatief ultimo 2017) en de geactiveerde bouwrente van M€ 0,4.

Honoraria accountant

(bedragen in k€)	2017	2016
Onderzoek jaarrekening	200,5	165,5
Andere controleopdrachten	108,9	161,6
Fiscale adviezen	25,2	49,6
Andere niet-controle diensten	0,0	0,0
Totaal	334,6	376,7

Dit overzicht betreft de in rekening gebrachte honoraria door de externe accountant gedurende het betreffend boekjaar.

Gebeurtenissen na balansdatum

Na balansdatum hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan welke significante invloed op het resultaat en het vermogen van de universiteit hebben ultimo 2017.

Deel III

Overige gegevens

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de Raad van Toezicht en het College van Bestuur van de Universiteit Leiden

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2017 van de Universiteit Leiden (hierna 'de Universiteit') te Leiden (hierna 'de jaarrekening') gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van de Universiteit Leiden per 31 december 2017 en van het resultaat over 2017 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede balansmutaties over 2017 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals vermeld in paragraaf 2.3.1. Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2017;
- de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2017;
- het geconsolideerde en enkelvoudige kasstroomoverzicht 2017; 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 2017 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van de Universiteit 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.

Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de getrouwheid en rechtmatigheid van de jaarrekening als geheel bepaald op EUR 11,3 miljoen (2016: EUR 11,1 miljoen). De materialiteit voor getrouwheid is gebaseerd op 2% van de

totale baten. De materialiteit voor de financiële rechtmatigheid is gebaseerd op 3% van de totale publieke middelen, zoals voorgeschreven in paragraaf 2.1.3 Materialiteitstabel van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017. In deze paragraaf van het accountantsprotocol zijn tevens een aantal specifieke controle- en rapportagetoleranties opgenomen, die wij hebben toegepast.

De daaruit voortvloeiende materialiteit is naar beneden bijgesteld naar de lagere vastgestelde materialiteit zijnde die voor de financiële rechtmatigheid ad EUR 11,3 miljoen.

Daarbij zijn voor de controle van de in de jaarrekening opgenomen WNT-informatie de materialiteitsvoorschriften gehanteerd zoals vastgelegd in de Regeling Controleprotocol WNT die van toepassing is op het jaar 2017. Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met het College van Bestuur en de Raad van Toezicht overeengekomen dat wij aan hen tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de EUR 452.000 rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve of WNT-redenen relevant zijn.

Reikwijdte van de groepscontrole

De Universiteit Leiden staat aan het hoofd van een groep van entiteiten (groepsonderdelen). De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de jaarrekening van de Universiteit Leiden.

De groep bestaat uit de Universiteit Leiden, de O&O-gelden van het Leids Universitair Medisch Centrum, Libertatis Ergo Holding B.V. en Stichting Praesidium Libertatis I. Bij Libertatis Ergo Holding B.V. en Stichting Praesidium Libertatis I hebben wij controlewerkzaamheden uitgevoerd ten behoeve van de jaarrekeningen van deze entiteiten.

De uitvoering van de activiteiten van de Faculteit Geneeskunde in het kader van Onderwijs en Onderzoek (O&O) is ondergebracht in het Leids Universitair Medisch Centrum. Conform Richtlijn 660.506 zijn de baten uit Onderwijs en Onderzoek (O&O-gelden) en de daaraan toe te rekenen lasten van de facultaire taken, alsmede de baten en lasten van de O&O-satellietorganisatie van de medische centra integraal in de geconsolideerde jaarrekening van de Universiteit Leiden verwerkt. Voor de werkzaamheden ten aanzien van de baten en lasten van de Faculteit Geneeskunde hebben wij gebruik gemaakt van de controlewerkzaamheden van een andere accountant.

In de aansturing van een andere accountant hebben wij de volgende controlewerkzaamheden uitgevoerd:

- wij hebben groepsinstructies opgesteld en uitgebracht;
- wij hebben diverse overleggen met de andere accountant gehad;
- wij hebben de rapportages geëvalueerd; en
- wij hebben een dossier review uitgevoerd.

Bovenstaande aanpak heeft geresulteerd in een dekking van 100%.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij groepsonderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te kunnen geven over de jaarrekening.

Reikwijdte van de samenwerking met de afdeling Audit en Interne Controle

In het kader van onze controle van de jaarrekening maken wij gebruik van de werkzaamheden van de afdeling Audit en Interne Controle (AIC) van de Universiteit Leiden. Aangezien wij de ongedeelde verantwoordelijkheid voor ons controleoordeel dragen hebben wij werkzaamheden uitgevoerd om vast te stellen of wij gebruik kunnen maken van het werk van AIC. In dat kader hebben wij middels inspectie van relevante documenten en het inwinnen van inlichtingen de deskundigheid en objectiviteit van AIC geëvalueerd. Verder hebben we de geplande werkzaamheden van AIC evenals het door ons geplande gebruik van deze werkzaamheden met het hoofd AIC besproken. Tenslotte hebben wij door middel van het evalueren van de interne rapportage van AIC en het herhalen van de werkzaamheden van de AIC vastgesteld dat de werkzaamheden en interne vastleggingen door AIC toereikend zijn voor de doeleinden van onze controle.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten hebben wij met het College van Bestuur en de Raad van Toezicht gecommuniceerd, maar deze vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

Werk in opdracht van derden (projecten)

De Universiteit Leiden heeft over 2017 EUR 179,7 miljoen aan baten gerealiseerd in opdracht van derden. Daarbij is ultimo 2017 sprake van EUR 90,6 miljoen onderhanden projecten (EUR 12,4 miljoen nog te factureren en EUR 103,0 miljoen vooruitontvangen termijnen). Baten uit werk in opdracht van derden en de bijbehorende balanspositie voor onderhanden projecten maken hiermee een significant onderdeel uit van de staat van baten en lasten respectievelijk de balans van de Universiteit Leiden. Dientengevolge hebben wij de volledigheid en juistheid (subsidiabiliteit van de projectuitgaven) van de baten uit werk in opdracht van derden en de waardering van de onderhanden projecten als een kernpunt in onze controle aangemerkt.

Wij hebben door middel van gevoerde gesprekken en inspectie van relevante documentatie de opzet en het bestaan van interne beheersingsmaatregelen die volledigheid en juistheid van de verantwoorde baten uit werk in opdracht van derden dienen te waarborgen geëvalueerd en de effectiviteit daarvan getoetst door middel van een deelwaarneming. Daarbij zijn wij onder

meer nagegaan dat sprake is van ondertekende projectovereenkomsten, dat de inhoudelijke en financiële voortgang van het project tussentijds wordt geanalyseerd alsmede dat voor-en nacalculaties worden uitgevoerd. De interne beheersingsmaatregelen zijn niet geheel effectief gebleken voor onze controle van de jaarrekening waardoor wij aanvullende werkzaamheden hebben moeten uitvoeren. Wij hebben ultimo 2017 significante onderhanden projecten geanalyseerd op een juiste waardering van de onderhanden projecten. Daarbij hebben wij door middel van gevoerde gesprekken met projectcontrollers en inspectie van relevante documentatie getoetst (statistische steekproef) dat gerealiseerde kosten subsidiabel zijn (in overeenstemming met projectovereenkomst), dat de nog te realiseren kosten passen binnen de overeengekomen projectbegroting en voorzover dit niet het geval is (projectverlies) een voorziening onderhanden projecten is gevormd. Voorts hebben wij voor het selecteren van onderhanden projecten een cijferanalyse uitgevoerd en van de geselecteerde projecten getoetst of deze projecten tijdig zijn afgesloten en onderhanden projecten juist worden gepresenteerd en nog te factureren dan wel vooruitontvangen termijnen.

Op basis van onze werkzaamheden hebben wij vastgesteld dat werk in opdracht van derden conform de daarvoor geldende verslaggevingsregels is verwerkt en adequaat is toegelicht.

Waardering van de materiële vaste activa

De waardering van de materiële vaste activa ad EUR 321,9 miljoen (56,8% van het balanstotaal) per 31 december 2017 is belangrijk voor onze controle aangezien het qua waarde de belangrijkste activa op de balans van de instelling betreft. De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en eventuele bijzondere waardeverminderingen.

De Universiteit Leiden beoordeelt minimaal jaarlijks of sprake is van aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen en heeft geconcludeerd dat geen sprake is van een aanwijzing voor bijzondere waardevermindering. De Universiteit Leiden maakt gebruik van veronderstellingen met betrekking tot ondermeer ontwikkelingen in studentenaantallen en inschattingen van het gebruik van het vastgoed.

In het kader van onze controle hebben wij deze veronderstellingen geëvalueerd en getoetst teneinde vast te stellen of sprake is van een aanwijzing voor bijzondere waardevermindering. Wij hebben daarbij ondermeer aandacht besteed aan het beoordelingsproces dat de Universiteit Leiden heeft uitgevoerd:

- het evalueren van de meerjarenprognose op aanwijzingen dat de (huidige en toekomstige) afschrijvingslasten gedekt kunnen worden door toekomstige opbrengsten;
- op basis van management rapportages, notulen, meerjarenbegrotingen en huisvestingsplannen nagaan dat zich gedurende het boekjaar geen belangrijke veranderingen, zoals reorganisaties, bijzondere daling studentenaantallen, significante wijzigingen in gebruik vastgoed hebben voorgedaan of zich in de nabije toekomst zullen gaan voordoen die een nadelig effect hebben op de Universiteit Leiden;
- het op basis van woz-en verzekeringswaardes vaststellen dat de marktwaarde van het actief niet beduidend meer is gedaald dan door normale veroudering mag worden verwacht;

Hierbij is getoetst of redelijkerwijs mogelijke veranderingen in de veronderstellingen ertoe zouden kunnen leiden dat sprake is van een aanwijzing voor bijzondere waardevermindering.

Op basis van deze werkzaamheden delen wij de conclusie van het College van Bestuur dat geen sprake is van een aanwijzing voor bijzondere waardevermindering

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het jaarverslag;
- de overige gegevens;
- de bijlagen (A t/m H)
- 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 paragraaf 2.2.2. Bestuursverslag van het onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017 is vereist.

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs paragraaf 2.2.2 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017 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 jaarverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en de overige OCW wet- en regelgeving.

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 het 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 balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen.

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

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het College van Bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om haar werkzaamheden 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 Universiteit te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het College van Bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de Universiteit.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid, waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

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

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Den Haag, 26 juni 2018

KPMG Accountants N.V.

H. Visser RA

Bijlage bij de controleverklaring

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017, 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, dan wel het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, 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 Universiteit;
- 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 instelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om in onze controleverklaring de aandacht te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een 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/geven van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de met governance belaste personen 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.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de raad van toezicht hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

Deel IV

Bijlagen

Bijlage A

Faculteiten, instituten en profileringsgebieden

Faculteiten en onderzoeksinstituten

Archeologie

- Faculteit/Instituut Archeologie (faculteit en instituut vallen samen)

Governance & Global Affairs, Den Haag (per 1-1-2016)

- Instituut Bestuurskunde
- Institute of Security and Global Affairs (per 1-1-2016)

Geesteswetenschappen

- Academie der Kunsten
- Instituut voor Geschiedenis
- Instituut voor Wijsbegeerte
- Leiden University Centre for Arts in Society
- Leiden University Centre for Linguistics
- Leiden University Institute for Area Studies

Geneeskunde/LUMC

Het onderzoek van de Faculteit Geneeskunde/LUMC heeft door de sterke verwevenheid met de klinische zorg in het LUMC, een specifiek eigen karakter en een andere organisatie. De faculteit telt circa zeventig onderzoeksprogramma's die zijn gekoppeld aan de klinische afdelingen, vaak meerdere per afdeling. De faculteit heeft voor het eigen onderzoek zeven profileringsgebieden vastgesteld.

Biomedische onderzoeksprofielen

- Vascular and Regenerative medicine
- Immunity, Infection and Tolerance
- Translational Neuroscience
- Cancer Pathogenesis and Therapy

Algemene onderzoeksthema's

- Ageing
- Innovation in Health Strategy and Quality of Care
- Biomedical Imaging

De faculteit participeert met deze profileringsgebieden waar relevant in die van de andere faculteiten. Voorts neemt de faculteit deel in tientallen samenwerkingsverbanden in binnen- en buitenland.

Rechtsgeleerdheid

- Instituut voor Fiscale en Economische vakken
- Instituut voor Metajuridica
- Instituut voor Privaatrecht
- Instituut voor Publiekrecht
- Instituut voor Strafrecht en Criminologie

Sociale Wetenschappen

- Centrum voor Wetenschaps- en Technologie Studies
- Instituut Culturele Antropologie/Ontwikkelingssociologie
- Instituut Pedagogische Wetenschappen
- Instituut Politieke Wetenschap
- Instituut Psychologie

Wiskunde en Natuurwetenschappen

- Centrum voor Milieuwetenschappen Leiden
- Instituut Biologie Leiden
- Leiden Academic Centre for Drug Research
- Leiden Institute of Advanced Computer Science
- Leids Instituut voor Chemisch onderzoek
- Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde
- Mathematisch instituut
- Sterrewacht Leiden

Interfacultaire instituten

- Interfacultair Centrum voor Lerarenopleiding, Onderwijsontwikkeling en Nascholing (ICLON)
- African Studies Centre Leiden, per 1-1-2016

Profileringsgebieden

De universiteit heeft elf profileringsgebieden die het onderzoeksprofiel van de universiteit uitdragen.

- Asian Modernities and Traditions
- Bioscience: the Science Base of Health
- Brain Function and Dysfunction over the Lifespan
- Fundamentals of Science
- Global Interaction of People, Culture and Power through the Ages
- Health, Prevention and the Human Life Cycle
- Interaction between Legal Systems
- Language Diversity in the World
- Political Legitimacy: Institutions and Identities
- Translational Drug Discovery and Development
- Vascular and Regenerative Medicine

Bijlage B

Opleidingenaanbod (31 december 2017)

Bacheloropleidingen

Archeologie

- BA Archeologie

Faculteit Governance & Global Affairs, Den Haag (per 1-1-2016)

- BA/BSc Liberal Arts & Sciences: Global Challenges (Leiden University College The Hague)
- BSc Bestuurskunde
- BSc Security Studies

Geesteswetenschappen

- BA Afrikaanse talen en culturen
- BA Chinastudies
- BA Duitse taal en cultuur
- BA Engelse taal en cultuur
- BA Film- en literatuurwetenschap
- BA Franse taal en cultuur
- BA Geschiedenis
- BA Griekse en Latijnse taal en cultuur
- BA International Studies
- BA Italiaanse taal en cultuur
- BA Japanstudies
- BA Koreastudies
- BA Kunstgeschiedenis
- BA Latijns-Amerikastudies
- BA Midden-Oostenstudies
- BA Nederlandkunde/Dutch studies
- BA Nederlandse taal en cultuur
- BA Oude culturen van de mediterrane wereld
- BA Religiewetenschappen
- BA Russische studies
- BA South and South East Asian Studies
- BA Taalwetenschap
- BA Wijsbegeerte

Geneeskunde

- BSc Biomedische wetenschappen
- BSc Geneeskunde
- BSc Klinische technologie

Rechtsgeleerdheid

- BSc Criminologie
- LL.B Fiscaal recht
- LL.B Notarieel recht
- LL.B Rechtsgeleerdheid

Sociale Wetenschappen

- BA Culturele antropologie en ontwikkelingssociologie
- BSc Pedagogische wetenschappen
- BSc Politicologie
- BSc Psychologie

Wiskunde en Natuurwetenschappen

- BSc Bio-Farmaceutische Wetenschappen
- BSc Biologie
- BSc Informatica
- BSc Life Science and Technology
- BSc Molecular Science and Technology
- BSc Natuurkunde
- BSc Sterrenkunde
- BSc Wiskunde

Masteropleidingen

Archeologie

- MA/MSc Archaeology
- MSc Archaeology (research)

Governance & Global Affairs, Den Haag (per 1-1-2016)

- MA Crisis and Security Management
- MSc Cyber Security
- MSc International Relations and Diplomacy
- MSc Management publieke sector
- MSc Public Administration

Geesteswetenschappen

- MA African Studies
- MA African Studies (research)
- MA Arts and Culture
- MA Arts and Culture (research)
- MA Asian Studies
- MA Asian Studies (research)
- MA Classics and Ancient Civilisations
- MA Classics and Ancient Civilisations (research)

- MA Dutch Studies
- MA History
- MA History (research)
- MA International Relations
- MA Latin American Studies
- MA Latin American Studies (research)
- MA Linguistics
- MA Linguistics (research)
- MA Literary Studies
- MA Literary Studies (research)
- MA Media Studies
- MA Middle Eastern Studies
- MA Middle Eastern Studies (research)
- MA North American Studies
- MA Philosophy (regular programme)
- MA Philosophy (specific disciplines)
- MA Theology and Religious Studies
- MA Russian and Eurasian Studies

Geneeskunde/LUMC

- MSc Biomedical Sciences
- MSc Geneeskunde
- MSc Vitality and Ageing
- MSc Farmacie
- MSc Technical Medicine

Rechtsgeleerdheid

- MSc Criminaliteit en rechtshandhaving
- MSc Forensische criminologie
- LL.M. Fiscaal recht
- LL.M. Jeugdrecht
- LL.M. Notarieel recht
- LL.M. Rechtsgeleerdheid
- LL.M. Advanced Studies in Air and Space Law
- LL.M. Advanced Studies in Children's Rights
- LL.M. Advanced Studies in European and International Business Law
- LL.M. Advanced Studies in European and International Human Rights Law
- LL.M. Advanced Studies in European Tax Law
- LL.M. Advanced Studies in International Civil and Commercial Law
- LL.M. Advanced Studies in International Tax Law
- LL.M. Advanced Studies in Law & Digital Technologies
- LL.M. Advanced Studies in Law & Finance
- LL.M. Advanced Studies in Public International Law

Sociale Wetenschappen

- MA Cultural Anthropology and Development Sociology
- MSc Developmental Psychopathology in Education and Child Studies (research)
- MSc Education and Child Studies
- MSc Political Science
- MSc Political Science and Public administration (research)
- MSc Psychology
- MSc Psychology (research)

Wiskunde en Natuurwetenschappen

- MSc Astronomy
- MSc Biology
- MSc Bio-Pharmaceutical Sciences
- MSc Chemistry
- MSc Computer Science
- MSc ICT in Business and the Public Sector
- MSc Industrial Ecology
- MSc Life Science and Technology
- MSc Mathematics
- MSc Media Technology
- MSc Physics
- MSc Statistical Science for the Life and Behavioural Sciences

ICLON-lerarenopleidingen

- Algemene economie
- Biologie
- Educatieve master geesteswetenschappen
- Maatschappijleer en maatschappijwetenschappen
- Management en organisatie
- Natuurkunde
- Scheikunde
- Taalvakken
- Wiskunde

Bijlage C

Governance

Raad van Toezicht 2017

Voorzitter	Drs. A.F. van der Touw	1e termijn: 1 september 2016 – 1 september 2020
Leden	Drs. C.M.L. Hijmans van den Bergh, MBA	2e termijn: 1 december 2017 – 1 december 2021
	Prof.dr. E.W. Meijer	1e termijn: 1 januari 2017 – 1 januari 2021
	O. Zoutendijk MIM, BSc	1e termijn: 1 juli 2016 – 1 juli 2020
	Dr. E.A.A.M. van Welie	2e termijn: 1 juli 2017 – 1 juli 2021

Samenstelling van de Universiteitsraad (1 september 2017)

Voorzitter	P.C. Krol, MSc
Griffier	Drs. A.D.H. Weeda
Leden	Dr. J. Augusteijn
	Dr. E.P. den Boer
	J.A. Claessens
	V.S. Groeneveld
	J.W.S. Groenewold
	Dr. V.M.J. de Gucht
	M.A. Janse
	M. Meer
	F.W. van der Meulen
	M. Neekilappillai
	A.C.D. Oosthoek
	G.M. Prins
	C.J. de Roon
	Dr. B.S. van der Steen
	Dr. I.C.M. van der Weijden
J.C.A.M. Willems	

College van Bestuur 2017

Rector magnificus en voorzitter	Prof.mr. C.J.J.M. Stolker
Vicerector magnificus	Prof.dr.ir.dr.s. H. Bijl
Vicevoorzitter	Drs. H.W. te Beest (tot 30 april 2017)
	Drs. M. Ridderbos RC (m.i.v. 8 mei 2017)

Faculteitsbesturen (1 september 2017)

Archeologie		
Decaan	Prof.dr. C.L. Hofman	1 september 2013 – 1 september 2018
Leden	Prof.dr. J.C.A. Kolen (vice-decaan/onderwijs)	1 januari 2016 – 1 januari 2019
	Dr. A. Brysbaert (onderzoek)	1 september 2016 – 1 september 2019
	Drs. M.H. Sirks-Bong (bedrijfsvoering)	1 april 2017 – 1 april 2018
Student	S. Weijertse	1 september 2017 – 1 september 2018
Geesteswetenschappen		
Decaan	Prof.dr. M.R. Rutgers	1 maart 2017 – 1 maart 2021
Leden	Prof.dr. M.P.A. de Baar (vice-decaan/master- en researchopleidingen)	1 maart 2016 – 1 januari 2019
	Dr. E.L.J. Fortuin (vice-decaan/bacheloropleidingen)	1 mei 2015 – 1 januari 2019
	Mr.dr. M.E. Tuurenhout (bedrijfsvoering)	1 augustus 2015 – 1 augustus 2019
Student	O. Faigenblat	1 september 2017 – 1 september 2018
Geneeskunde/LUMC		
Decaan	Prof.dr. P.C.W. Hogendoorn	1 juni 2012 – 1 juni 2020
Leden	Prof.dr. W.J.M. Spaan	q.q.
	H.P.J. Gerla RA	q.q.
Student	A. Leerling (formeel toehoorder)	1 september 2017 – 1 september 2018
Governance and Global Affairs, Den Haag		
Decaan	Prof.dr. A.K. Yesilkagit	1 mei 2015 – 15 maart 2018
Leden	Dr. J. Magliano-Tromp (onderwijs)	1 juli 2017 – 1 juli 2020
	Drs. J.D. Riel QC (bedrijfsvoering)	1 augustus 2015 – 1 augustus 2019
Student	E. Braam	1 september 2017 – 1 september 2018
Rechtsgeleerdheid		
Decaan	Prof.dr. J.P. van der Leun	1 september 2016 – 1 september 2019
Leden	Prof.dr. L.J. van den Herik (vice-decaan/onderzoek)	1 oktober 2014 – 1 september 2019
	Dr.mr. P.C. van Es (onderwijs)	1 september 2015 – 1 september 2019
	D.H.J.H. Hoitink (bedrijfsvoering)	1 mei 2014 – 1 september 2019
Student	B. Knapp	1 september 2017 – 1 september 2018
Sociale Wetenschappen		
Decaan	Prof.dr. J.T. Swaab-Barneveld	1 januari 2013 – 1 januari 2019
Leden	Prof.dr. P. Nieuwenburg (onderwijs)	1 april 2014 – 1 januari 2018
	Dr. K.B. van der Heijden (onderwijs)	1 februari 2018 – 1 januari 2019
	Mr.drs. R.J. Oosterloo MPA (bedrijfsvoering)	1 augustus 2015 – 1 augustus 2019
Student	L. van der Plas	1 september 2017 – 1 september 2018
Wiskunde en Natuurwetenschappen		
Decaan	Prof.dr. G.R. de Snoo	1 september 2012 – 1 september 2020
Leden	Prof.dr. J.H. de Winde (vice-decaan/onderwijs)	1 april 2013 – 1 september 2018
	Drs. D. Schinkelshoek (bedrijfsvoering)	1 september 2017 – 1 september 2020
Student	B. Dekker	1 september 2017 – 1 september 2018

Wetenschappelijk directeuren van de instituten

Archeologie	
Faculteit en instituut vallen samen	Prof.dr. C.L. Hofman
Governance and Global Affairs	
Instituut Bestuurskunde	Prof.dr. S.M. Groeneveld
Institute of Security and Global Affairs	Prof.dr. E. Bakker
Leiden University College The Hague	Prof.dr. J. Schaeken
Geesteswetenschappen	
Academie der Kunsten	Prof.dr. H.A. Borgdorff
Instituut voor Geschiedenis	Prof.dr. J.S. Pollmann
Instituut voor Wijsbegeerte	Prof.dr. F.A.J. de Haas
Leiden University Centre for Arts in Society	Prof.dr. A. Visser
Leiden University Centre for Linguistics	Prof.dr. N.O. Schiller
Leiden University Institute for Area Studies	Prof.dr. F.N. Pieke
Rechtsgeleerdheid	
Instituut voor Fiscale en Economische vakken	Prof.dr. C.L.J. Caminada
Instituut voor Metajuridica	Prof.dr. A. Ellian
Instituut voor Privaatrecht	Prof.mr. A.G. Castermans
Instituut voor Publiekrecht	Prof.dr. W.J.M. Voermans
Instituut voor Strafrecht en Criminologie	Prof.mr. J.H. Crijns
Sociale Wetenschappen	
Centrum voor Wetenschaps- en Technologie Studies	Prof.dr. P.F. Wouters
Instituut Culturele Antropologie/Ontwikkelingssociologie	Prof.dr. P.J. Pels
Instituut Pedagogische Wetenschappen	Prof.dr. J. Mesman
Instituut Politieke Wetenschap	Prof.dr. I.C. van Biezen
Instituut Psychologie	Prof.dr. P.M. Westenberg
Wiskunde en Natuurwetenschappen	
Centrum voor Milieuwetenschappen Leiden	Prof.dr. A. Tukker
Instituut Biologie Leiden	Prof.dr. H.P. Spaink
Leiden Academic Centre for Drug Research	Prof.dr. H. Irth
Leiden Institute of Advanced Computer Science	Prof.dr. A. Plaat
Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde	Prof.dr. E.R. Eliel
Instituut voor Chemisch onderzoek	Prof.dr. J. Brouwer
Mathematisch Instituut	Prof.dr. A.W. van der Vaart
Sterrewacht Leiden	Prof.dr. H.J.A. Röttgering
Interfacultaire instituten	
Interfacultair Centrum voor Lerarenopleiding, Onderwijsontwikkeling en Nascholing	Prof.dr. W.F. Admiraal
Afrika-Studiecentrum Leiden	Prof.dr. A.J. Dietz

Bijlage D

Accreditaties en visitaties van onderwijs en onderzoek en midterm reviews

Oordelen onderwijsvisitaties 2017

Externe opleidingsbeoordelingen uitgevoerd door de NVAO

Faculteit	Type	Opleiding	Oordeel standaard 1	Oordeel standaard 2	Oordeel standaard 3	Oordeel standaard 4	Eindoordeel
FSW	B	Politologie	voldoende	voldoende	voldoende	voldoende	voldoende
FSW	M	Political Science	voldoende	onvoldoende*	voldoende	voldoende	voldoende
FGW	RM	Afrika Studies	goed	goed	voldoende	voldoende	voldoende

* Herstelplan ingediend 31-01-2018

De betekenis en omschrijving van de oordelen bij de onderwijsvisitaties is in onderstaande tabel weergegeven.

Beoordelingsschaal van de NVAO

Schaal	Omschrijving
Excellent (E)	De opleiding steekt systematisch uit boven de gangbare basiskwaliteit en geldt als een internationaal voorbeeld
Goed (G)	De opleiding steekt systematisch uit boven de gangbare basiskwaliteit
Voldoende (V)	De opleiding voldoet aan de gangbare basiskwaliteit en vertoont over de volle breedte een acceptabel niveau
Onvoldoende (O)	De opleiding voldoet niet aan de gangbare basiskwaliteit en vertoont op meerdere vlakken

Midterm reviews opleidingen

Bacheloropleidingen	Masteropleidingen
Geesteswetenschappen	
Afrikaanse talen en culturen Chinastudies Duitse taal en cultuur Engelse taal en cultuur Film- en literatuurwetenschap Franse taal en cultuur Griekse en Latijnse taal en cultuur International Studies Italiaanse taal en cultuur Japanstudies Kunstgeschiedenis Latijns-Amerikastudies Midden-Oostenstudies Nederlandkunde/Dutch Studies Nederlandse taal en cultuur Taalwetenschap Koreastudies Oude culturen van de mediterrane wereld Religiewetenschappen Russische studies South and South East Asian Studies	Arts and Culture Asian Studies Classics and Ancient Civilisations Dutch Studies History International Relations Linguistics Latin American Studies Literary Studies Media Studies Middle Eastern Studies North American Studies Russian and Eurasian Studies Theology and Religious Studies
Wiskunde en Natuurwetenschappen	
Bio-Farmaceutische Wetenschappen Life Science and Technology Molecular Science and Technology	Bio-Pharmaceutical Sciences Life Science and Technology Chemistry
Faculteit Governance & Global Affairs	
Liberal Arts & Sciences: Global Challenges (Leiden University College The Hague)	
Geneeskunde	
Biomedische wetenschappen Geneeskunde	Biomedical Sciences Geneeskunde

Oordelen onderzoeksvisitaties 2017

Onderzoeksvisitaties onder SEP

Faculteit	Onderzoekseenheid	Research Quality	Relevance to Society	Viability
FSW	Psychologie	2	1	1
FWN	Instituut Biologie Leiden	1	1	2
FWN	Leids Instituut voor Chemisch Onderzoek	1	1-2	2
Interfacultair	Afrika-Studiecentrum onderzoek	2	1	2
Interfacultair	Afrika-Studiecentrum LDI-functie (library, documentation and information)	1	1	2

De betekenis per criterium aangegeven in het SEP, is opgenomen in onderstaande tabel. De interpretatie van de cijfermatige beoordeling en de door SEP voorgeschreven schaal kan per

commissie verschillen. Een nadere toelichting op de scores is te vinden in de complete visitatie-rapporten op de website.

Beoordelingschaal SEP

Category	Meaning	Research quality	Relevance to society	Viability
1	World leading/excellent	The research unit has been shown to be one of the few most influential research groups in the world in its particular field	The research unit makes an outstanding contribution to society	The research unit is excellently equipped for the future
2	Very good	The research unit conducts very good, internationally recognized research	The research unit makes a very good contribution to society	The research unit is very well equipped for the future
3	Good	The research unit conducts good research	The research unit makes a good contribution to society	The research unit makes responsible strategic decisions and is therefore well equipped for the future
4	Unsatisfactory	The research unit does not achieve satisfactory results in its field	The research unit does not make a satisfactory contribution to society	The research unit is not adequately equipped for the future

Bijlage E

Subsidies, prijzen en onderscheidingen

Veel van onze medewerkers en studenten hebben in 2017 een prijs gewonnen, een subsidie binnengehaald, of zijn vanwege hun kwaliteit benoemd in een academisch genootschap.

NWO Spinozapremie

De Spinozapremie is de hoogste wetenschappelijke onderscheiding in Nederland.

- Prof.dr. E.A.M. Crone – Instituut Psychologie
- Prof.dr. M.A.G.J. Orrit – Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde

ERC Consolidator Grant

- Dr. M.E. Maeckelbergh – Instituut Culturele Antropologie en Ontwikkelingssociologie
- Dr.ir. J. T. van der Steen – LUMC, Public Health en Eerstelijngeneeskunde

ERC Advanced Grant (uit ronde 2017, bekendgemaakt in 2018)

- Prof.dr. C.K.W. de Dreu (Instituut Psychologie)

ERC Advanced Grant (uit ronde 2016, bekendgemaakt in 2017)

- Prof.dr. F.C.W.J. Theuws – Faculteit Archeologie
- Prof.dr. J.A. Silk – Leiden Instituut for Area Studies en Centre for the Study of Religion
- Prof.dr. R.J.F. Cramer – Mathematisch Instituut¹

ERC Starting Grant

- Dr. D.J. Kraft – Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde
- Dr. M.P. Allan – Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde
- Dr. T. Sharp – LUMC, Bio-nanopatterning
- Dr. M. Peyrot – Leiden University Centre for Linguistics
- Dr. M. De Campos Françaço – Faculteit Archeologie (toekenning in 2017 van ronde 2016)

Bijzondere internationale erkenningen

- Prof.dr. M.T.M. Koper wint Faraday Medal 2017 – Leids Instituut voor Chemisch Onderzoek
- Prof.dr. E.A.M. Crone toegetreden tot Scientific Council ERC – Instituut Psychologie
- Prof.dr. M. Danhof ontvangt FIP-award – Leids Instituut voor Chemisch Onderzoek
- Prof.dr. I. benoemd tot Corresponding Fellow British Academy – Centre for the Arts in Society
- Mr.dr. A. Cuyvers Visiting Fellow in denktank EU-voorzitter Juncker – Instituut voor Publiekrecht
- Prof.dr.ir. W. Kraaij benoemd tot ACM Distinguished Member – Leiden Institute of Advanced Computer Science
- Prof.dr. B. Hommel benoemd tot senator Leopoldina – Instituut Psychologie

¹ De aanvraag werd ingediend vanuit het CWI.

- Prof.dr. M.G. van Heel ontvangt Wiley Prize in Biomedical Sciences 2017 – Instituut Biologie Leiden
- Dr. J.J. Rijpma wordt Jean Monnet Professor ad Personam – Instituut voor Publiekrecht
- Prof.dr. L.J.F. Hermans wint EPS Gero Thomas Commemorative Medal – Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde

Special Recognition Awards van de World Cultural Council voor vrouwelijk wetenschappers

- Dr. N.N.W. Akkerman – Leiden University Centre for Arts in Society
- Prof.dr. A.N. Brysbaert – Faculteit Archeologie
- Prof.dr. M.G. Knoef – Instituut voor Fiscale en Economische vakken
- Prof.dr. M.E. Maeckelbergh – Instituut Culturele antropologie en ontwikkelingssociologie
- Dr. V.A.S. Nyst – Leiden University Centre for Linguistics
- Dr. S. de Rijcke – Centrum voor Wetenschaps- en Technologie Studies
- Dr. A.F. Schrikker – Instituut voor Geschiedenis
- Prof.dr.ing. M.G. Vijver – Centrum voor Milieuwetenschappen Leiden
- Dr. I.C.M. van der Weijden (Centrum voor Wetenschaps- en Technologie Studies)

En ook:

- Universiteit Leiden ontvangt de eerste Javaanse Cultuurprijs

NWO

VICI-subsidie om een eigen onderzoeksgroep op of uit te bouwen (uit ronde 2017, bekendgemaakt in 2018)

- Dr. M. van der Stelt – Leids Instituut voor Chemisch Onderzoek
- Dr. F.W.B. van Leeuwen – LUMC, Radiologie
- Prof.dr. R.M.H. Merks – Mathematisch Instituut

VICI-subsidie om een eigen onderzoeksgroep op of uit te bouwen (uit ronde 2016, bekendgemaakt in 2017)

- Prof.dr. E.A.M. Mesman – Instituut Pedagogische Wetenschappen
- Dr. A.C.O. Vertegaal – LUMC, Moleculaire celbiologie
- Prof.dr. J.V.M.G. Bovée – LUMC, Pathologie
- Prof.dr. A.W.M. Evers – Instituut Psychologie

VIDI-subsidies om in vijf jaar een onderwerp uit te diepen (ronde 2016, bekendgemaakt in 2017)

- Dr. A.F. Schrikker – Instituut voor Geschiedenis
- Dr. L.V. Weiss – Leiden Institute for Area Studies
- Dr. V.A.S. Nyst – Leiden University Centre for Linguistics
- Dr. K.M.J. Sanchez – Leiden University Centre for Linguistics
- Dr. G.L. Dusseldorp – Faculteit Archeologie
- Dr. J.C.A. Noordens – Faculteit Archeologie

- Dr. S.A.M.J. Lesnik Oberstein – LUMC, Klinische genetica
- Dr. M.J.H. Wermer – LUMC, Neurologie
- Dr. R. Ramautar – Leiden Academic Centre for Drug Research
- Dr. J. Bouwman – Sterrewacht Leiden
- Dr. R.J. van Weeren – Sterrewacht Leiden

VENI-subsidies voor talentvolle startende onderzoekers (uit ronde 2017, bekendgemaakt in 2018)

- F. Visser MSc – Instituut Biologie Leiden
- Dr. B.R. Braams – Instituut Psychologie
- Dr. J.A. van der Steen – Instituut voor Geschiedenis
- Dr. A.A.T. Ramakers – Instituut voor Strafrecht en Criminologie
- Dr. H.T. Wermink – Instituut voor Strafrecht en Criminologie
- Dr. J. Rijlaarsdam – Instituut Pedagogische wetenschappen
- Dr. S.E. Rap – Instituut voor Privaatrecht
- Dr. P.A. Webb – Leiden Institute for Area Studies
- Dr. S. Peels – Leiden University Centre for the Arts in Society
- Dr. A. Dlabačová – Leiden University Centre for the Arts in Society
- Dr. A.L.M. Lamberts – Leids Instituut voor Chemisch Onderzoek
- Dr. L. Bossoni – LUMC, Radiologie en Biofysica
- Dr. D. Vriens – LUMC, Radiologie
- Dr. C. Eich – LUMC, Radiologie
- Dr. Y.M. Bahé – Sterrewacht Leiden
- Dr. M.P. van Daalen – Sterrewacht Leiden
- Dr. M. Schaller – Sterrewacht Leiden

NWO-Rubicon

- Dr. N.S. van den Berg, naar Stanford University School of Medicine in de VS – LUMC, Radiologie
- Dr. C.B. Smiet, naar Princeton Plasma Physics Laboratory in de VS – Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde
- Dr. J.B. Pawlak, naar Yale University School of Medicine in de VS – Leids Instituut voor Chemisch Onderzoek
- Dr. S. de Jong, naar het Manchester Institute of Innovation Research of the University of Manchester in GB – Centrum voor Wetenschaps- en Technologie Studies
- Dr. M.J. Pont, naar het Fred Hutchinson Cancer Research Center in de VS – LUMC, Hematologie en Immunologie
- Dr. C. Wu, naar het Laboratory of Genetically Encoded Small Molecules van de Rockefeller University in de VS – Instituut Biologie Leiden
- Dr. E. Aktar, naar het Cognitive Affect and Temperament Lab van Penn State University in de VS – Instituut Psychologie

NWO middelgrootsubsidie

- Prof.dr. I.A.G. Snellen – Sterrewacht Leiden

NWO – Vrije competitie Geesteswetenschappen

- Prof.dr. C.A.P. Antunes en dr. K.J. Fatah-Black, samen met twee wetenschappers van het International Institute of Social History – Instituut voor Geschiedenis
- Prof.dr. J.F.J. Duindam, samen met een wetenschapper van RU/Huygens ING – Instituut voor Geschiedenis
- Dr. A.F. Schrikker – Instituut voor Geschiedenis
- Prof.dr. G.J. Oostindie (Universiteit Leiden en KITLV), samen met wetenschappers van het KITLV en het NIOD – Instituut voor Geschiedenis

Zwaartekrachtsubsidies voor consortia

- Innovatieprocessen in de oudheid, samen met de Radbouduniversiteit, de UvA en de universiteiten van Groningen en Utrecht; mede-hoofdaanvrager is prof.dr. I. Sluiter – Leids Instituut for the Arts in Society, Faculteit Archeologie en Instituut voor Geschiedenis
- Organs-on-a-chip, samen met Universiteit Twente, UMCG, TU Delft en het Hubrecht Instituut; mede-hoofdaanvrager is prof.dr. C.L. Mummery, LUMC/TU Twente – LUMC, Ontwikkelingsbiologie en Neurologie
- Ontwikkeling van quantumsoftware, samen met QuSoft, CWI, QuTech, TU Delft, UvA en VU; hoofdaanvragers: CWI, UvA en QuTech – prof.dr. S.J. Edixhoven (Mathematisch Instituut), prof.dr. A. Plaat, (Leiden Institute for Advanced Computerstudies), prof.dr. C.W.J. Beenakker en prof.dr. D. Bouwmeester (beiden Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde)

Andere NWO-toekenningen

- Titel ‘Simon Stevin Meester 2017’ toegekend aan prof.dr. A. Webb – LUMC, MRI-fysica en Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde
- NWO-subsidies voor chemische reacties in het heelal – Sterrewacht Leiden
- Prof.dr. H. Schiessel ontvangt NWO Projectruimte-subsidie – Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde
- NWO Smart Culture-subsidie voor prof.dr. J.C. Wesseling (samen met dr. F. Cramer, Willem de Kooning Academy) – Academie der Kunsten
- Prof.dr. K.J. Batenburg ontvangt Nederlandse prijs voor ICT-onderzoek 2018 – Mathematisch Instituut
- Prof.dr. M.A.G.J. Orrit ontvangt subsidie uit het NWO-TTW Open Technologieprogramma – Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde
- Dr.ir. J. Cramer wint Minerva-Prijs 2017 – Instituut Biologie Leiden
- NWO KIEM-subsidie voor prof.dr. A. Visser, prof.dr. Y. van Dijk, dr. L.M.F. Bertens en dr. S.A. Polak (in samenwerking met het Stedelijk Museum Amsterdam en Big Orange)

ZonMw

- Subsidie voor ‘microvessel-on-a-chip-model’ – LUMC, Nierziekten en Leiden Academic Centre for Drug Research
- Dr. S. de Rijcke ontvangt Fostering Responsible Research Practices-subsidie – Centrum voor Wetenschaps- en Technologie Studies

Startimpuls Wetenschapsagenda

Alle toegekende projecten betreffen samenwerking met andere instellingen en organisaties. De hierna genoemde wetenschappers zijn hoofdaanvrager van het toegekende project.

- Prof.dr. M.W. Beijersbergen – Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde
- Prof.dr. E.A.M. Crone – Instituut Psychologie
- Prof.dr. J. Mesman (in samenwerking met prof.dr. M.L.L. Volman, UvA) – Instituut Pedagogische Wetenschappen
- Prof.dr.ir. I. Smeets – Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen

Academische prijzen en erkenningen

- Oeuvreprijs voor informaticus prof.dr. G. Rozenberg – Leiden Institute of Advanced Computer Science
- Dr. G. Noordenbos krijgt life time award van Nederlands Academie voor Eetstoornissen – Instituut Psychologie
- Prof.dr. A.G.M. Koopman wint Edison Oeuvreprijs – Academie der Kunsten
- Drie hoogleraren zijn benoemd tot lid van de Koninklijke Nederlandse Academie van Wetenschappen: prof.dr. L. de Ligt – Instituut voor Geschiedenis, prof.dr. L.L. Cheng – Leiden University Centre for Linguistics, en prof.dr. M.T.M. Koper – Leids Instituut voor Chemisch Onderzoek
- Prof.dr. L.A.C.J. Lucassen benoemd tot lid KHMW – Instituut voor Geschiedenis
- Dr. H.L. Mickleburgh wint eerste Nationale Postdocprijs van de Jonge akademie van de KNAW en de KHMW – Faculteit Archeologie

Bijzondere erkenning

- Prof.dr. A.J. Dietz is onderscheiden met het Ereteken van het ministerie van Buitenlandse Zaken – Afrika-Studiecentrum Leiden

Benoemd in besturen van nationale academische organisaties

- Prof.mr.dr. M.J. Cohen treedt toe tot bestuur van NWO – Instituut voor Publiekrecht
- Prof.dr. A.M. Dogterom wordt bestuurslid van de KNAW – Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde
- Prof.dr. E.A.M. Crone wordt lid van Sociaal-Wetenschappelijke Raad van de KNAW – Instituut Psychologie
- Prof.mr. P.F. van der Heijden is benoemd tot lid Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs – Instituut voor Publiekrecht
- Drs. H.W. te Beest is toetreden tot de Raad van Toezicht NWO

Gelauwerde promovendi

- Dr. A. Hamers krijgt proefschriftprijs van de International Astronomical Union – Sterrewacht Leiden

- Mr.dr. L.G.A. Janssen wint International Insolvency Institute's 2017 Prize – Instituut voor Privaatrecht
- Chemicus dr. S.H.C. Askes wint Dick Stufkens Prijs 2017 – Leids Instituut voor Chemisch Onderzoek
- Dr. N.V. Ortiz Zacarias wint PhD-competitie van FIGON/Dutch Medicines Days – Leiden Academic Centre for Drug Research
- Holland Research School of Molecular Chemistry bekroont PhD-project van D.M. Klein MSc – Leids Instituut voor Chemisch Onderzoek
- IPA Dissertation Award 2016 voor dr. S.S.T.Q. Jongmans – Leids Institute of Advanced Computer Science

Onderwijsprijzen

- Dr. F.A. Schneider wint LUS Onderwijsprijs – Leiden Institute for Area Studies
- Coursera-studenten kiezen prof.dr. S.C.W. Douma tot beste MOOC-docent – Instituut voor Fiscale en Economische vakken

Studentenprijzen en -erkenningen

Bekroond masteronderzoek

- Ward Doelman wint Unileverprijs – Chemistry
- Joris Krijger wint KHMW Internetscriptieprijs – Philosophy of Psychology
- Gayathri Jaikumar wint onderzoekssubsidie in Change Maker Challenge – Biology
- Topsector Chemiebeurs voor Leidse masterstudenten Iris Klein Schiphorst en Myrthe Crombaghs – Chemistry
- Vluchtelingstudent Oshank Hashemi wint Peter Baehr Prijs van UAF – Russian and Eurasian Studies
- Zes jongtalentprijzen voor bèta's van Koninklijke Hollandse Maatschappij der Wetenschappen: Linde Schoenmaker (Bio-Farmaceutical Sciences), Maite Boden (Physics), Pim Spelier en Alex Spieksma (Mathematics), en Maud van Boven en Quinte Smitskamp (Molecular Science & Technology)
- Masterstudent Erik Kroon wint universitaire scriptieprijs 2017 – Archaeology
- Valerio Gentile wint W.A. van Es Award – Archaeology

En ook:

- Universiteit Leiden wint ICC Moot Court Competition 2017 – Internationaal recht
- Leidse studenten winnen goud en brons op internationale codeerwedstrijd – Wiskunde en Informatica
- Eenmaal goud en viermaal zilver op prestigieuze internationale wiskundecompetitie: Bob Zwetsloot, Daan van Gent, Onno Berrevoets, Pim Spelier en Wessel van Woerden -Wiskunde
- Team van student en alumni wint 'ruwe diamant' bij Philips Innovation Awards – Biomedische wetenschappen (student), Biology en Chemistry
- Next Generation Womens Leaders-prijs voor Imane el Morabit – Leiden University College The Hague
- Koninklijke Erepennenning voor Juridische Faculteitsvereniging Grotius – Faculteit Rechtsgeleerdheid

Koninklijke onderscheidingen

- Drs. H.W. te Beest: Officier in de Orde van Oranje-Nassau – College van Bestuur
- Prof.dr. A.J. Dietz: Officier in de Orde van Oranje-Nassau – Afrika-Studiecentrum Leiden
- Prof.dr. G.A. Persoon: Officier in de Orde van Oranje-Nassau – Instituut Culturele antropologie en ontwikkelingsociologie en Centrum voor Milieuwetenschappen Leiden
- Prof.dr. J. Kievit: Officier in de Orde van Oranje-Nassau – LUMC, Kwaliteit van zorg
- Dhr. A.J. Haemers: Lid in de Orde van Oranje-Nassau – Studentencentrum Plexus
- Prof.dr. G. Rozenberg: Ridder in de Orde van de Nederlandse Leeuw – Leiden Institute of Advanced Computer Science
- Prof.dr. H.J. Tanke: Ridder in de Orde van de Nederlandse Leeuw – LUMC – Moleculaire celbiologie

Cleveringhoogleraar 2017-2018

- Prof.dr. M.J. Schwegman, historicus

Eredoctoraat van de Universiteit Leiden

- Prof.dr. F. Dikötter – Chair Professor of Humanities, University of Hong Kong

Bijlage F

Statistieken bezwaar en beroep

College van beroep voor de examens 2017

Totaal ontvangen beroepen	407
Schikking	269
Uitspraken	
Ongegrond	49
Gegrond	9
Niet ontvankelijk	2
Lopend	52
Intrekking	9
Doorgezonden/geen beroep	17
College onbevoegd	0

Commissie voor de beroep- en bezwaarschriften 2017

Totaal ontvangen bezwaren	94
Ontslagzaken	0
Schikking	0
Geen bezwaar	0
Intrekking	0
Advies	0
Lopend	0
Personele zaken	17
Schikking	8
Lopend	6
Doorgezonden	0
Ingetrokken	0
Advies	3
Studentzaken	73
Schikking	50
Advies	12
Lopend	10
Doorgezonden	1
Bestuurlijke zaken	4
Schikking	1
Advies	0
Kennelijk niet ontvankelijk	1
Lopend	2

Oraties, afscheidscolleges en promoties

Oraties

Archeologie

- Prof. M.J. Versluys – De kracht en onmacht van verbonden zijn. Objecten, globalisering en het ontstaan van de Romeinse wereld

Geesteswetenschappen

- Prof.dr. E. Amann – Brazil and its development challenges: A personal view
- Prof.dr. C.A.P. Antunes – Cutting Corners: When Borders, Culture and Empires do not matter
- Prof.dr. S. Barbiers – De zonnige toekomst van de Nederlandse taalkunde
- Prof.dr. A.W. – Bedner Sempre rubato ma non a piacere: de voortdurende noodzaak van rechtsdifferentiatie in Indonesië
- Prof.dr. H.A. Borgdorff – Reasoning through Art
- Prof.dr. M. Dekker – Inclusive Development in Africa
- Prof.dr. I.G.B.M. Duijvesteijn – Machiavelli and Minor States; Power Politics in the International System
- Prof.dr. M. Kossmann – Over Berberstudies
- Prof.dr. E. Kwakkel – Het ontketende boek
- Prof.dr. C. Waerzeggers – De wilde jeugd der assyriologie

Geneeskunde

- Prof.dr. S.C. Cannegieter – Modellen van getal en bloed
- Prof.dr. S. le Cessie – Toeval en vertekening
- Prof.dr. O.M. Dekkers – Over waarheid en interne ziekten
- Prof.dr. J.J.M. van Dongen – Immunmonitoring in de patiëntenzorg. Hoe we het afweersysteem kunnen gebruiken voor de diagnose en het vervolgen van ziekten
- Prof.dr. J.J. Goeman – De zoekende onderzoeker
- Prof.dr. R. Hokke – Verbindende suikerverbindingen
- Prof.dr. A.W.M. Kramer – De opleiding tot specialist, i.h.b. de huisarts-generalist
- Prof.dr. A.C. Lankester – Terug naar de toekomst
- Prof.dr. E. Lopriore – Bloedbroeders
- Prof.dr. J.E.A. Portielje – Zoeken naar de nuance
- Prof.dr.ir. J.B. Prins – Animal welfare: who cares?
- Prof.dr. P. Steendijk – Weerstand en compliantie

Governance & Global Affairs

- Prof.dr. Z. van der Wal – De 21ste-eeuwse overheidsmanager

Sociale Wetenschappen

- Prof.dr. S.F. Akkerman – Grenzeloze InterEsse
- Prof.dr. R.A.M. Boin – De Grenzeloze Crisis: Uitdagingen voor Politiek en Bestuur
- Prof.dr. E.J.P.G. Denessen – Verantwoord omgaan met verschillen: sociaal-culturele achtergronden en differentiatie in het onderwijs
- Prof.dr. C. Grasseni – Ecology of vision and economy of citizenship: an anthropological perspective
- Prof.dr. J.B.R. van der Meulen – Een rariteitenkabinet voor het wetenschapsbeleid
- Prof.dr. P. Nieuwenburg – De Politiek van het Voltooide Leven

Rechtsgeleerdheid

- Prof.dr.ir. C. Berger – De waarheidsvinding naar een hoger niveau
- Prof.dr. H. Duffy – Strategic Human Rights Litigation: Bursting the Bubble on the Champagne Moment
- Prof.mr.dr. J.W. Ouwkerk – Herijking van Uniestrafrecht. Over grondslagen voor strafrechtelijke regelgeving in de Europese Unie
- Prof.dr. J.L. van der Rest – Het belang van prijs. Bedrijfswetenschappelijke ontwikkelingen en implicaties voor het recht

Wiskunde & Natuurwetenschappen

- Prof.dr. T.R. van Andel – Open de schatkamer en koloniseer het museum
- Prof.dr.ir. T.M. Bezemer – Sturen in ecologische systemen: de bodem aan zet
- Prof.dr. A. Briegel – Big pictures of small microbes
- Prof.dr. H.H. Hoos – Beyond programming: The quest for machine intelligence
- Prof.dr. H. Irth – From Magic Bullets to Personalized Medicines
- Prof.dr.ir. F.J.J.M. Janssen – Grip krijgen op complexiteit. Onderwijs voor het ‘moeras’
- Prof.dr. P.J.A. Keßler – Hortus botanicus Leiden. Alleen plantjes verzorgen?
- Prof.dr.ir. W. Kraaij – Data van waarde
- Prof.dr. M.E.A. van Reisen – International Cooperation and the Future of the Digital World
- Prof.dr. B.E. Snaar-Jagalska – Zebravis tegen kanker: van aquarium tot patiënt...

Afscheidscolleges

Geesteswetenschappen

- Prof.dr. H. Beukers – Momotarō in de UB. De nalatenschap van Von Siebold en Geerts
- Prof.dr. R.H. Bremmer – Meer dan taal: tekstgemeenschappen in het middeleeuwse Friesland

Geneeskunde

- Prof.dr. J. Kievit – Zorg en Kwaliteit: van individu naar systeem, naar beide
- Prof.dr. A. Tibben – Over de stuwende kracht van onzekerheid in de klinische genetica

Rechten

- Prof.mr. M.H. Claringbould – Vergelijkend zeerecht

Sociale Wetenschappen

- Prof.dr. T. Dietz – Africa; still a silver lining

Wiskunde & Natuurwetenschappen

- Prof.dr. M. Danhof – Bespiegelingen over Farmacologie
- Prof.dr. R.D. Gill – From killer nurses to quantum entanglement

Promoties

Archeologie

- W.B.D.S. Archer – What is Still Bay?
- Y. Bagci – Coloured Ceramics of the Caliphs: A New Look at the Abbasid Pottery Finds of from the Old Gözlükule Excavations at Tarsus
- J. de Bruin – Rurale gemeenschappen in de Civitas Cananefatium 50-300 na Christus
- A. van Duijvenbode – Facing Society
- R.E. Espersen – “Better Than We”: Landscapes and Materialities of Race, Class, and Gender in Pre-Emancipation Colonial Saba, Dutch Caribbean
- S.Q. Frost – The Treasured Altar of the Primordial Sovereign
- V. García Díaz – The domestic sphere of the corded ware culture
- B.M. Groot – Selling cultural heritage?
- M.C. van Haperen – In Touch with the Dead
- Y. Ma – Isotopic analysis of dietary patterns in northern China from the Proto-Shang Period to the Qin Dynasty
- R. Macuil Martínez – Los Tlamatque, Guardianes del Patrimonio
- M.R. Manders – Presetting a Layered History of the Western Wadden Sea
- S.W.G. Müskens – Egypt beyond representation
- J.C. Reyes Gómez – Tiempo, Cosmos y Religión del Pueblo Ayuuk (México)
- K. Roussos – Reconstructing the Cycladic Settled Landscape during the Late Antique and Early Byzantine centuries (4th – early 9th c.): The islands of Paros and Naxos
- A. Segovia Liga – The Rupture Generation: Nineteenth-Century Nahua Intellectuals in Mexico City, 1780-1882
- J. Sharfman – Troubled Waters: Developing a new approach to maritime and underwater cultural heritage management in sub-Saharan Africa
- S.A. van der Vaart – Fragmenting the Chieftain
- R. Wang – A Place of Placelessness: Hekeng People’s Heritage
- F. Welker – The Palaeoproteomic Identification of Pleistocene Hominin Skeletal Remains: Towards a Biological Understanding of the Middle to Upper Palaeolithic Transition
- W.K. van Zijverden – After the deluge

Geesteswetenschappen

- S. Al Daghistani – Epistemological Inquiry into Islam’s Moral Economic Teachings, Legal Discourse, and Islamization Process
- T.E. Alstola – Judeans in Babylonia: A Study of Deportees in the Sixth and Fifth Centuries BCE

- C. Bahir – Reenchanted Buddhism via Modernizing Magic: Guru Wuguang of Taiwan's Philosophy and Science of "Superstition"
- N.A. Bloemendal – Reframing the Diplomat: Ernst van der Beugel and the Cold War Atlantic Community
- O.P. Blom – Het litteken van de dood
- E.M. Bogaerts – Producing the local: Javanese performance on Indonesian television
- N.B. Cengiz – "Non-Istanbulites" of Istanbul: The right to the city novels in Turkish literature from the 1960s to the present
- P.L. Chan – Periphery Matters: A Cultural Biography of Peking Opera in Hong Kong
- B. Chattopadhyay – Audible Absence: Searching for the Site in Sound Production
- C. Chen – The Savage as Living Ghost: Representations of Native Americans and Scholarly Failures to Dismantle the Notion of the Savage
- C. Cheng – An Incomplete Inquiry: Reading the Filial Piety Stories through Lacan, or the Other Way Around...
- N. Daito – Sugar Trade in the Eighteenth-century Persian Gulf
- R.E.L. Dekker – Episcopal Networks and Authority in Late Antique Egypt: Bishops of the Theban region at work
- H. Dirbas – Thy Name is Deer. Animal Names in Semitic Onomastics and Name-Giving Traditions: Evidence from Akkadian, Northwest Semitic, and Arabic
- F.P. van Doeselaar – Bewegend lezen: Voorstel tot een cinematografische leeshouding
- A.G.J. van Doornmalen – De Herlaars in het Midden-Nederlandse rivierengebied (ca. 1075 – ca. 1400)
- C. Ebner – Proper English Usage
- Ernanda – Phrasal Alternation in Kerinci
- H.L.J. Gaasterland – Nietzsche's Rejection of Stoicism
- C.J.G. van Gageldonk – Op zoek naar onderzoek
- A. Giolai – Decentering Gagaku
- D.P. de Graaf – Beyond Borders
- S. Gras – Vrijplaats voor de kunsten, De Haagse Vrije Academie 1947-1982
- G.M.M. Groenewoud – Nou koest, nou kalm
- M. Gulian – The development of the speech production mechanism in young children: Evidence from the acquisition of onset clusters in Dutch
- J.A. Gysling Caselli – La evaluación: ¿dispositivo para promover el aprendizaje de todos o para seleccionar?: La formación de profesores en evaluación en Chile
- R. Han – The "characterization" of Japan: From Merchandising to Identity
- S. Hiramoto – Metaphysics as Praxis: Rereading Dōgen's Metaphysics Through Deleuzian Pragmatism and Pratītyasamutpāda
- C. van den Hoven – The coronation ritual of the falcon at Edfu
- R. Ioan – No one has yet determined what the body can do
- M. Jefroudi – "If I deserve it, it should be paid to me": A social history of labour in the Iranian oil industry 1951-1973
- Y. Jeon – Body and Ki in GiCheon: Practices of Self-Cultivation in Contemporary Korea
- M.F.C. Junte – De moeite waard om door te geven: een studie over de effecten van personalisering en informalisering op de remonstrantse traditie
- O. Kepinska – The Neurobiology of Individual Differences in Grammar Learning

- R.H. Kielman – In het laatste der dagen
- D. Kim – Topics in the Syntax of Sarikoli
- D.P. Kok – Visualizing the classics: Reading surimono and kyōka books as social and cultural history
- J.T. Kotyk – Buddhist Astrology and Astral Magic in the Tang Dynasty
- I. Kyriakides – Imagined Voices: A Poetics of Music-Text-Film
- C.S. Lee – Ghosts Here and There: Spectral Resistance and the Ethics of Ghosts in Postcolonial Literature
- J. Liu – Retrieving the Past Glory: Social Memory, Transnational Networks and Christianity in Contemporary China
- E.C. Loncon Antileo – El poder creativo de la lengua mapudungun y la formación de neologismos
- M. Lu – The Morph-Syntax of Aspect in Xiāng Chinese
- J.C. Marchant Mayol – La Formación en Docencia Universitaria en Chile y su Impacto en Profesores y Estudiantes
- M. Marchesi – Forever Young
- C. Marcuzzo do Canto Cavalheiro – Assessing the Brazilian-Chilean Bilateral Relations: Public Diplomacy, Nation Branding and Presidential Diplomacy
- M. Nakamura – Emancipation in Postmodernity: Political Thought in Japanese Science Fiction Animation
- W. Peene – Josua van Iperen
- A.F. Petterson – Eigenwijs vaderland
- J.K.T. Postma – Alexander Gogel (1765-1821), grondlegger van de Nederlandse staat
- M. Reissert – Writing Performance
- C.M. Roos Munoz – Standardisation and the Sound of Music: Recasting and Rethinking the Popular as Global
- J. Scharager Goldenberg – Nuevos Actores en un Viejo Escenario: La Profesionalización de la Gestión de la Calidad Académica en Chile, 1990-2015
- S.D. Setume – Cohabitation in Botswana: challenging methodological nuptialism in anthropology
- A. Shatskov – Hittite nasal presents
- H.J. Smits – A grammar of Lumun: a Kordofanian language of Sudan
- H. Smitshuijzen – Abi-Farès – The Modern Arabic Book: Design as Agent of Cultural Progress
- B. Soohani – The phonology of Iranian-Balochi dialects: description and analysis
- A.A. Souleymane – Communication et violences au tchad: le cas du moyen-chari et du guera (1900-2010)
- R.J. Stapel – The Late Fifteenth-Century Utrecht Chronicle of the Teutonic Order: Manuscripts, Sources, and Authorship
- M.J. van Stee – Understanding existential self-understanding
- A. Stoyanov – Russia marches South
- Sujadi – Persatuan pemuda muslim se-eropa: identity, encouragement for giving, and network, 1971-2009
- P.M. Teunissen-Nijse – Voor 't gewone leven ongeschikt

- M.T. Tsegaye – Plural Gender: Behavioral evidence for plural as a value of Cushitic gender with reference to Konso
- M.J. Vallinga – The Roman world of work
- J.A.M. Vanmaele – The Informed Performer: Towards a Bio-Culturally informed Performers' Practice
- D. Vekony – Ground zero
- D.J. van de Velde – The processing of prosody by Dutch cochlear implant users
- R.M. Voll – A grammar of Mundabli, A Bantoid (Yemne-Kimbi) language of Cameroon
- P.W. Waldeck – Maarten van der Goes van Dirxland (1751-1826). Nederlands eerste Minister van Buitenlandse Zaken
- M.H. Wane – La grammaire du noon
- Z. Wang – Cards of A Party Regime: Controlled Election and Mobilized Representation in Chinese Local Congresses
- M. Wang – A Psycholinguistic Investigation of Speech Production in Mandarin Chinese
- D. Wolthekker – Alleen omdat ik een Van Hall ben
- M. Yenkimaleki – Effect of prosody awareness training on the quality of consecutive interpreting between English and Farsi
- S. Zolfaghari – The Bakhtiaris: An anthropological-linguistic lexical study of Haft Lang nomads of south-western Iran
- T. Zou – Production and perception of tones by Dutch learners of Mandarin

Geneeskunde

- G. Akdemir – Improving targeted treatment in early rheumatoid and undifferentiated arthritis
- J. Akkermans – Technical Aspects of Laser Surgery for TTTS
- R. Alvarez Jimenez – Challenging the cholinergic system: ageing, cognition & inflammation
- C.D. Andela – Understanding clinical outcome in patients with pituitary disease: a biopsychosocial approach
- R.M. Bakker – Sexual rehabilitation after treatment for gynaecological cancer
- A.J.N.M. Bastiaansen – Regulation of arteriogenesis
- L. van Beek – Systemic and adipose tissue inflammation in obesity and insulin resistance
- K.G.M. Beenakker – The role of inflammation in muscle aging
- R. van den Berg – Greased lighting: implications of circadian lipid metabolism for cardiometabolic health
- M.M. van Beusekom – Pharmaceutical pictograms for low-literate medication users
- J. Bezem – Exploring the potential of triage and task-shifting in Preventive Child Health care
- N. Bömer – Thyroid hormone signalling in Osteoarthritis
- S.E. Boonk – Diagnostic and prognostic markers in tumor stage mycosis fungoides and Sézary syndrome
- M.C. Boonstra – Targeted imaging in oncologic surgery
- A. Boot – Allele specific expression on chromosome 7 in human tumorigenesis
- W. Broekman – Mesenchymal stromal cell treatment for COPD
- M.C. Burgmans – Advancements in minimally invasive image-guided liver therapies
- L.A.D. Busweiler – Evaluating Quality of Care and Setting Future Goals in Oesophagogastric Cancer Treatment

- J. Cao – Targets for Personalized Treatment of Conjunctival Melanoma
- C. Caram Deelder – The bright and the dark side of blood transfusion
- X. Chen – Human pharmacology of current and novel gaba-a-ergic treatments for anxiety
- X. Chen – Novel treatment options for bronchopulmonary dysplasia
- M.G. Compier – Atrial fibrillation ablation: balancing between treatment efficacy and complications
- A.D. van Dam – Inflamed Fat
- M. Datema – Peripheral Nerve Damage
- T.J.A. Dekker – Optimizing breast cancer survival models based on conventional biomarkers and stromal parameters
- M.H.M. Diekstra – Pharmacogenetics of sunitinib in metastatic renal cell carcinoma
- R.A. van Dijk – The Natural History of Human Atherosclerosis; A Histopathological Approach
- E.M. Dijkgraaf – Immune-based therapies in ovarian cancer
- M.R. Dillingh – Clinical pharmacology of immuno-modulatory biotherapeutics
- E.M. Doorduyn – T cell immunity against MHC-I low tumors in mouse models
- N. Doorenweerd – The Duchenne Brain
- S.R.C. Driessen – Quality assessment of laparoscopic hysterectomy
- M. Droog – The Effects of Breast Cancer Therapy on Estrogen Receptor Signaling Throughout the Body
- S.N. Duim – Endothelial WT1 and the epicardium in cardiac development and disease
- E. Eising – Exploring Genes and Pathways Involved in Migraine
- E.G. Engelhardt – A Difficult Balancing Act: Informing breast cancer patients about adjuvant systemic therapy
- D. Evers – Clinical determinants of red cell alloimmunization: implications for preventative antigen matching strategies
- M.A. Frouws – Renewing clinical applications for commonly used medications in gastrointestinal cancer
- S. Gao – Development of automated image analysis approaches for assessment of atherosclerotic disease from multi-spectral vessel wall MRI
- X. Gao – Automated planning approaches for non-invasive cardiac valve replacement procedures from CT angiography
- M.D.J.M. van Gent – Tailoring therapy in endometrial and cervical cancer
- L. Gietelink – Value of outcomes research in colorectal cancer care
- J.A. Govaert – Value Based Healthcare in Colorectal Cancer Surgery
- M.A. de Graaff – Translational molecular pathology of myxoid liposarcoma and leiomyosarcoma of soft tissue
- I. Groenenberg – CHECK'D?!
- W.M.A. Hassan – Data analysis for mass spectrometry imaging: methods and applications
- N. He – Pre-implantation and placental development in humans and mice
- A. van der Heide – Unravelling narcolepsy: from pathophysiology to measuring treatment effects
- A.C. van der Heijden – Implantable Cardioverter Defibrillator; Clinical advancements in individualized and targeted treatment
- H.J.F. Helmerhorst – The Effects of Oxygen in Critical Illness

- A.S. Hoekstra – Hereditary Paranglioma
- C.R.C. Hogewoning – Sling surgery for stress urinary incontinence; the perfect solution?
- S. Holst – Glycomic Signatures of Colorectal Cancer
- M. van der Holst – Neonatal brachial plexus palsy Impact throughout the lifespan
- M.S. Holstege – The road to successful geriatric rehabilitation
- M.T. Hooijmans – Quantitative MR in Dystrophic Muscle: It's more than fat
- L. Jahn – Exploiting HLA-alloreactivity in TCR Gene Therapy of B Cell Malignancies
- D.T.S.L. Jansen – Functional aspects of the adaptive immune system in arthritis
- B.C. Jansen – Development and application of glyco-bioinformatics packages for targeted quantitation
- D.G. Janson – Development of human skin equivalents mimicking skin aging: contrast between papillary and reticular fibroblasts as a lead
- S.M.G. Jirka – Developing tissue specific antisense oligonucleotide-delivery to refine treatment for Duchenne muscular dystrophy
- H. Jolink – Human T-cell responses to *Aspergillus fumigatus*
- S.E. de Jong – Immunological differences between urban and rural populations
- M. Kaisar – Tracking helminths: from molecular diagnostics to mechanisms behind immune polarization
- M.M. Kamphuis – Fetal and Neonatal Alloimmune Thrombocytopenia: towards implementation of screening in pregnancy
- G.E. Karahan – HLA-specific memory B cells: The missing link?
- M.R. Keezer – The comorbidities of epilepsy: concepts, challenges, and opportunities
- J.C. Kerbert – Risk stratification in cirrhosis and acute-on-chronic liver failure
- P.F. Kerkman – Identification and characterisation of anti-citrullinated protein antibody (ACPA)-producing B cells in patients with rheumatoid arthritis (RA)
- L. Kervezee – Mind the time: 24-hour rhythms in drug exposure and effect
- M.J.J. van der Kleij – The implementation of intersectoral community approaches targeting childhood obesity
- C.W.F. Klessens – Diabetic nephropathy
- V.B.C. Kokje – New candidate targets for pharmacological stabilization of growing abdominal aortic aneurysms
- I. Koolhoven – Prevalence, symptoms and risk profiles of apathy at old age
- M.J. Korndewal – Consequences of congenital cytomegalovirus infection in early childhood
- N.S. Korse – A multi-perspective approach to cauda equina syndrome dedicated to sex, micturition and defecation
- G. Kosmidis – Coming of age of human stem cell derived cardiomyocytes
- J.P. Kotimaa – Analysis of complement in experimental models of renal injury and disease
- R.P. Kozak – Rapid and sensitive methods for the analysis and identification of O-glycans from glycoproteins
- C.F. La Chapelle – Evidence based evaluation of new techniques in minimally invasive surgery
- S. Lou – Biomarker Discovery in High Grade Sarcomas by Mass Spectrometry Imaging
- A. Maino – New insights in the risk profile for arterial thrombosis
- L. Mangnus – MRI in the earliest phases of RA
- A. Mastrokolias – Blood and biomarkers in Huntington's Disease

- L.J. van Meer – (Anti)sense and sensibility: renal and skin effects of oligonucleotides
- H. van Meir – Immunological aspects of conventional and new treatments for cervical cancer, an immunopharmacological approach
- E. Mina – Knowledge discovery methods for Huntington's Disease
- S. Moghadasi – Hereditary breast cancer and the clinical significance of variants in the BRCA1 and BRCA2 genes
- J.E.F. Moonen – Blood pressure and neuropsychiatric symptoms in old age
- V.M. Morelli – Cardiometabolic risk factors and venous thrombosis
- P.C.A. Mulder – The contribution of metabolic and adipose tissue inflammation to non-alcoholic fatty liver disease
- I.C. Narayan – Neonatal screening with pulse oximetry
- A.P. Netten – The link between hearing loss, language, and social functioning in childhood
- N.D. Niemeijer – Paragangliomas: clinical picture
- M.A.A. Nuijten – CATCH New pharmacological treatment options for crack-cocaine dependence
- E. Olofsen – Population Pharmacokinetic and Pharmacodynamic Analysis in Anesthesia
- D. Oudshoorn – Wrapping up: nidovirus membrane structures and innate immunity
- M. Paauwe – Targeting stromal interactions in the pro-metastatic tumor microenvironment – Endoglin & TGF- β as (un)usual suspects
- E. Panagioti – Targeting and Exploiting Cytomegalovirus Vaccines
- J. Parker – Recent innovations in minimally invasive anterior and posterior lamellar keratoplasty
- H.R. Plomp – Glycoproteomic characterization of immunoglobulins in health and disease
- T.J. Puvill Strooband – Maintaining Life Satisfaction at Old Age in the Face of Physical Decline
- Y. Qiao – Fast optimization methods for image registration in adaptive radiation therapy
- P.P.S.J. Rampersad-Khedoe – Mouse models of Chronic Obstructive Pulmonary Disease and Cardiovascular Disease: In search of novel treatment options
- A. Redeker – Implications of memory CD8 T cell quality for protective immunity
- M.V. Regeer – Imaging techniques in aortic valve and root surgery
- N. van Rein – Risk and prevention of bleeding during anticoagulant treatment
- D. Ribeiro – Risk factors for first and recurrent venous thrombosis
- A.B.M. Rietveld – Performing Arts Medicine with a focus on Relevé in Dancers
- E.C. Rijnink – Systemic Lupus Erythematosus
- M.S. Roost – Organ-Specific Barcodes in Human Fetal Development and Stem Cell Differentiation: The Pancreas in the Spotlight
- M. Rotman – Crossing barriers: delivery of llama antibody fragments into the brain
- B.E. Schaafsma – Near-infrared image guidance in cancer surgery
- R.A. van Schaarenburg – The role of C1q in (auto) immunity
- S. Schmid – Arterial spin labelling in space and time: new MRI sequences to probe cerebral hemodynamics
- A.E. Schoeman – Peri-prosthetic interface tissue around aseptic loosened prostheses: not waste, but a potential therapeutic target?
- M.H. Schut – The huntingtin protein in Huntington disease
- R.C. Slieker – Charting the dynamic methylome across the human lifespan

- H.S. Spijker – The ambiguous beta-cell
- E. Stelloo – Molecular alterations in endometrial cancer
- D. Tahapary – Epidemiological transition in Indonesia: impact of helminths and urbanization on the development of type 2 diabetes
- E.P.W.A. Talboom-Kamp – eHealth in primary care
- M. Talebian Yazdi – Minimally invasive diagnostics and immunotherapy of lung cancer
- C. Tieken – Tissue Factor isoforms and Factor VII in cancer progression
- C.R. van der Torren – Investigating Remission and Relapse in Type 1 Diabetes
- M.D. Trietsch – Vulvar squamous cell carcinoma
- S.J.L. van der Tuin – Novel mechanistic insight in Cholesteryl Ester Transfer Protein production and pharmacological inhibition
- Q.R.J.G. Tummers – Fluorescence-guided cancer surgery, using clinical available and innovative tumor-specific contrast agents
- L.I. Verbeek – Neonatal hematological and biochemical complications in TTTS and TAPS
- H. Verloop – Differentiated Thyroid Carcinoma. Studies on diagnosis, treatment-related side effects and well-being
- J.P. Verweij – Bilateral sagittal split osteotomy: risk factors for complications and predictability of the splitter-separator technique
- F.J. Vogelaar – Clinical, pathological and molecular prognostic factors in colorectal cancer
- S.M.J. Welten – The role of 14q32 microRNAs in vascular remodelling
- S.J.A. van der Werff – The stressed brain
- R.L. Widya – Obesity and Type 2 Diabetes: Cardiovascular and Cerebral Aspects
- R.H.M. Wijdeven – Novel regulators of endosome biology
- I.R. van den Wijngaard – Multimodal CT imaging in ischemic stroke
- S. Wilhelmus – Systemic lupus erythematosus: pathogenesis, diagnosis, and treatment
- L.M. Wiltink – Long-term effects and quality of life after treatment for rectal cancer
- C.Y. Wong – Unraveling mechanisms of vascular remodeling in arteriovenous fistulas for hemodialysis
- H.A. van Zanten – Oxygen titration and compliance in oxygen saturation targeting in preterm infants in the neonatal intensive care unit
- K. Zhu – Clinical predictors of disease progression in Parkinson's disease
- R. Zielman – Biochemical profiling of the brain and cerebrospinal fluid in monogenetic and multi-factorial migraine syndromes
- G.G.P. Zom – Adjuvant-conjugated peptide vaccines for immunotherapy of cancer

Governance and Global Affairs

- A. Bötticher – Radikalismus und Extremismus. Konzeptualisierung und Differenzierung Zweier Umstrittener Begriffe in der Deutschen Diskussion
- C.J.A. van Eijk – Engagement of Citizens and Public Professionals in the Co-Production of Public Services
- B.W. Schuurman – Becoming a European homegrown jihadist: A multilevel analysis of involvement in the Dutch Hofstadgroup, 2002-2005

Rechtsgeleerdheid

- A.Q. Bosma – Targeting recidivism: An evaluation study into the functioning and effectiveness of a prison-based treatment program
- D.M. Broekhuijsen – A multilateral tax treaty: designing an instrument to modernise international tax law
- M.G. Cohen – Reparations for International Crimes and the Development of a Civil Dimension of International Criminal Justice
- M. Diamant – Het budgetrecht van het Nederlandse parlement in het licht van het Europees economisch bestuur
- D.V. Dimov – Crowdsourced Online Dispute Resolution
- M. Fink – Frontex and Human Rights: Responsibility in “Multi-Actor Situations” under the ECHR and EU Public Liability Law
- A. Genest – Performance Requirement Prohibitions in International Investment Law
- C.A. Hage – Handhaving van privaatrecht door toezichthouders
- C.E.J.M. Hanegraaf – Art. 2:11 BW, doorgesluit van bestuurdersaansprakelijkheid
- N. Hayashi – Military Necessity
- W. de Heer – Gelijkheid troef in het Nederlandse basisonderwijs
- J.M. Hill – On the road to adulthood.
- J.M. Iverson – The Function of Jus Post Bellum in International Law
- T. de Jong – Procedurele waarborgen in materiële EVRM-rechten
- L. Kovudhikulrungsri – The right to travel by air of persons with disabilities
- B.A. Kuiper-Slendebroek – de toepassing en interpretatie van internationaal recht in het Nederlands privaatrecht
- T.P.A. Leclerc – Les mesures correctives aux émissions aériennes de gaz à effet de serre
- J. Mačkić – Proving discriminatory violence at the European Court of Human Rights
- C.S. Mair – Taking Technological Infrastructure Seriously: Investigating Approaches to Problems of Access to Essential Intellectual Property
- J. Oerlemans – Investigating Cybercrime
- R. Passchier – Informal constitutional change: Constitutional change without formal constitutional amendment in comparative perspective
- E.A.C. Raaijmakers – The Subjectively Experienced Severity of Imprisonment
- A. Tonutti – The Role of Modern International Commissions of Inquiry
- E.J.M. Vergeer – Regeldruk vanuit een ander perspectief
- J. Wieland – De bescherming van concurrentiebelangen in het bestuursrecht
- Q. Yu – Market Power and Competition Law In the Software Industry
- D.H. Zessner – Value Congruence in a Multinational Corporation

Sociale Wetenschappen

- M. Bartenberger – Political Pragmatism and Principles in Times of Crisis
- K. Beker – Learning from texts: Extending and revising knowledge
- R.L. van den Brink – Catecholamine function, brain state dynamics, and human cognition
- B.H. Busscher – Subjective and physiological reactivity to flight in people with fear of flying
- R. Camfferman – Happy Healthy Homes: The role of parenting in early childhood overweight
- D. Chen – Intercultural identities of non-native teachers of English: An exploration in China and the Netherlands

- H.C.G. Compier-de Block – Child Maltreatment: Underlying Risk Factors and Perspectives of Parents and Children
- A. Goemans – The development of children in foster care
- J. van Hoorn – Hanging out with the right crowd: Behavioral and neuroimaging studies of peer influence on decision-making in adolescence
- R.E. de Kleijn – Control of complex actions in humans and robots
- A.D. Krause-Utz – The Influence of Dissociation on Emotional Distractibility in Borderline Personality Disorder: A Neuroimaging Approach
- E. Meijer – This is (not) who I am: Understanding identity in continued smoking and smoking cessation
- L.D. Melenhorst – Media and lawmaking
- R. Meuwese – Me, My Friends, and I
- T.A. Mickler – Parliamentary Committees in a Party-Centred Context
- F.F. Molenaar – Changing the rules of the game: The development and reform of party law in Latin America
- W.E. Molenmaker – The (un)willingness to reward cooperation and punish non-cooperation
- I. Moses – Student-teachers' commitment to teaching
- M. van Orden – Collaborative mental health care
- J. Schoorl – Self-regulation in boys with oppositional defiant disorder and conduct disorder
- H.J.A. Smaling – Maternal reflective functioning: Influence on parenting practices and the early development of externalizing behavior
- K. Smit – Exploring perspectives for improving students' motivation in pre-vocational secondary education
- J. Suurland – Aggressive behavior in early childhood
- N.K. Tran – Child maltreatment in Vietnam
- I.M.J. Veldman – Stay or Leave? Veteran teachers' relationships with students and job satisfaction
- B. Vogelaar – Dynamic Testing and Excellence: Unfolding Potential
- A. Wildeboer – Nice traits or nasty states
- J.J. Winnink – Early-stage detection of breakthrough-class scientific research
- W. Zwaanswijk – Psychopathy in 3D

Wiskunde en Natuurwetenschappen

- R. Admiraal – Individualized Dosing of Serotherapy in Allogeneic Hematopoietic Cell Transplantation
- A. Almog – Maximum Entropy Models for Financial Systems
- H.E. Andrews Mancilla – Shining Light on PAHs in Space
- P.V. Antonov – Towards thermo- and superlubricity on the macroscopic scale: from nanostructure to graphene and graphite lubrication
- M.P. Baggelaar – Activity-based Protein Profiling of the Diacylglycerol Lipases
- P.S. Baireuther – On transport properties of Weyl semimetals
- T.J.M. Beenakker – Design and development of conformational inhibitors and activity-based probes for retaining glycosidases
- F. Bergamaschi – Bad reduction of Hilbert modular varieties with parahoric level structure
- C.A. Bonnerot – Dynamics and Radiation from Tidal Disruption Events

- M. Booi – Innovation and stasis
- T.H. Booi – Phenotypic screening with 3D cell-based assays
- R. Bormuth – Chasing cosmic tau neutrinos in the Abyss
- G.M. Bremmer – Transmission Electron Microscopy on live catalysts
- M.M. Brouwer – Studying dark matter using weak gravitational lensing: from galaxies to the cosmic web
- F.M. Buters – Where photons meet phonons
- F. Cai – Fuzzy System and Unsupervised Computing: Application of the Paradigms in Biology
- A.J. Carattino – Gold Nanorod Photoluminescence: Applications to Imaging and Temperature Sensing
- S. Carozza – Two-Photon Luminescence of Gold Nanorods: Applications to Single-Particle Tracking and Spectroscopy
- D.J. Carton – Resolving gas-phase metallicity in galaxies
- G. Cereda – Current challenges in statistical DNA evidence evaluation
- G. Chen – The use of computational toxicology in hazard assessment of engineered nanomaterials
- B.J.F. Clauwens – Resolving the building blocks of galaxies in space and time
- J.A. Cuello Garibo – Caging ruthenium complexes with non-toxic ligands for photoactivated chemotherapy
- H. Deng – Chemical Tools to Modulate Endocannabinoid Biosynthesis
- S.C. van Dijkman – Personalised pharmacotherapy in paediatric epilepsy: the path to rational drug and dose selection
- V.F.S. Dubois – Reverse engineering of drug induced QT(c) interval prolongation: Towards a systems pharmacology approach
- M. Đukanović – Split Jacobians and Lower Bounds on Heights
- H.J. Eerkens – Investigations of Radiation Pressure: Optical side-band cooling of a trampoline resonator and the effect of superconductivity on the Casimir force
- T.R. Evans – Management Implications for Invertebrate Assemblages in the Midwest American Agricultural Landscape
- M. Fokkelman – Image-based phenotypic screening for breast cancer metastasis drug target discovery
- J. Fu – Systems diagnosis in chronic disease: prediction and evaluation
- S. Ganapathy – Improvisations in phototrophy
- F. Gao – Bayes and Networks
- K. van Gelderen – Arabidopsis AGC3 kinases and PIN plasma membrane abundance
- G.E. Genbere – Ecology of the Ethiopian wolf (*Canis simensis* Rüppell 1835) in a changing landscape: Human carnivore interactions in Afroalpine ecosystems of Ethiopia
- G. Gezer – Biomimetic Models of [NiFe] Hydrogenase for Electrocatalytic Hydrogen Evolution
- Y. Guo – Deep Learning for Visual Understanding
- Y. Guo – Shape Analysis for Phenotype Characterisation from High-throughput Imaging
- A.J.M. Hale – New players in zebrafish caudal fin regeneration: differential requirement for protein-tyrosine phosphatases
- M. He – Systems diagnosis of chronic diseases, explored by metabolomics and ultra-weak photon emission

- T. van der Heijden – The interplay between lipids and the immune system in atherosclerosis
- R.T.L. Herbonnet – Unveiling dark structures with accurate weak lensing
- J.M. Hillger – Take it personal!
- H.J. Hoeijmakers – Spectroscopic characterization of exoplanets: From LOUPE to SINFONI
- S. Huppelschoten – Dynamics of TNF α signaling and drug-related liver toxicity
- M. Ibrahim – Development of an in vitro vascular network using zebrafish embryonic cells
- J. Jin – Computability of the étale Euler-Poincaré characteristic
- O. Karami – The role of the Arabidopsis AHL15/REJUVENATOR gene in developmental phase transitions
- R. Keesman – Topological Phases and Phase Transitions in Magnets and Ice
- K. Kersten – Pulling the strings on anti-cancer immunity
- M. Khan – Molecular engineering of plant development using Agrobacterium-mediated protein translocation
- H.A.V. Kistemaker – Synthesis of well-defined ADP-ribosylated biomolecules
- S.G.T. Klumpers – Beyond random and forbidden interactions in plant-pollinator networks: how optimizing energy gain results in morphological matching among subalpine Asteraceae and their flower-visitors
- I.B.M. Kosamu – Management of Small-Scale Fisheries at the Elephant Marsh in Malawi
- E. Kritikou – Mast cells as immune regulators in atherosclerosis
- P. Kumar – Parkinson's Protein α -Synuclein: Membrane Interactions and Fibril Structure
- L.N. Lameijer – The synthesis and biological applications of photo-activated ruthenium anticancer drugs
- E.B. Lenselink – Clavis Aurea?
- Y. Li – A new method to reconstruct the structure from crystal images
- N.F.W. Ligterink – The astrochemical factory: A solid base for interstellar reactions
- D. Liu – Latency, Energy, and Schedulability of Real-Time Embedded Systems
- B. Liu – Iminosugars as glucosylceramide processing enzyme inhibitors: design, synthesis and application
- S. Luo – Transition metal compounds with S/N-functionalized NHC ligands: structures, redox properties and electrocatalytic activity
- E.M.T. van Maanen – Systems pharmacology of the amyloid cascade
- M. Marciani – On the random-matrix theory of Majorana fermions in topological superconductors
- S. Masud – Autophagy and Lc3-associated phagocytosis in host defense against Salmonella
- F.D.M. Mernier – From supernovae to galaxy clusters
- D. Mirandola – On Products of Linear Error Correcting Codes
- M. Mirzaian – Analytical chemistry and biochemistry of glycosphingolipids: new developments and insights
- R.V. Mom – Imaging complex model catalysts in action:
From surface science towards industrial catalysis using high-pressure scanning tunneling microscopy
- N.M. Murillo Mejias – Multiple Star Formation: Chemistry, physics and coevolution
- F. Nami – Enzymatic reduction of oxygen by small laccase
- I. Nederpelt – Time is of the essence
- J. Niu – Transcriptional control of pectin degrading enzymes in *Aspergillus niger*

- W.E.M. Noteborn – Supramolecular polymer materials for biomedical applications and diagnostics
- O. Nuchuchua – Supercritical carbon dioxide spray drying for the production of stable dried protein formulations
- S.V. Oussoren – Chemical Biology of Glucosylceramide metabolism: Fundamental studies and applications for Gaucher Disease
- S.A. Paricharak – Transforming Data into Knowledge for Intelligent Decision-making in Early Drug Discovery
- S.L. van der Pas – Topics in Mathematical and Applied Statistics
- J.B. Pawlak – Bioorthogonal Antigens
- C. Philipsen – Unraveling the auxin mechanism in 2,4-D induced somatic embryogenesis in *Arabidopsis thaliana*
- L. Plantagie – Algebraic filters for filtered backprojection
- W. Pomp – Physics Implications of Shape on Biological Function
- N. Poovuttikul – Transport coefficients and low energy excitations of a strongly interacting holographic fluid
- D. Radosavljevik – Applying Data Mining in Telecommunications
- B. Ren – Bone marrow transplantation in mice as a tool to study M2 macrophage activation in atherogenesis
- V.H.S. van Rixel – Toward Selective Anticancer Metallodrugs
- R.C. Rossetto Burgos – New approaches in systems diagnosis: Combining metabolomics and ultra-weak photon emission
- S.G.H. Rossius – “Q-wires”: Synthesis, electrochemical properties and their application in electro-enzymology
- B.J.G. Ruijl – Advances in Computational Methods for QFT Calculations
- V.N. Salinas Poblete – Linking simple molecules to grain evolution across planet forming disks
- K.W.P. Sätterskog – Quantum critical metals at vanishing fermion flavor number
- H. Schwarz – Spinning Worlds
- A.S. Sediq – Analysis of sub-visible particles in complex injectable formulations
- M.C. Segers – Galaxy formation traced by heavy element pollution
- H. Shen – Role of non-homologous end-joining in T-DNA integration in *Arabidopsis thaliana*
- B.C. Sliggers – De verzamelwoede van Martinus van Marum (1750-1837) en de ouderdom van de aarde
- C.B. Smiet – Knots in Plasma
- J. Spasic – Improved Hard Real-Time Scheduling and Transformations for Embedded Streaming Applications
- G. Spini – Unconditionally Secure Cryptographic Protocols from Coding
- M. Stanojkovski – Intense automorphisms of finite groups
- A.H. Streefland – Jaap Kistemaker en uraniumverrijking in Nederland, 1945-1962
- R.B. Suba – Impact of land use changes on the human-elephant conflict
- M. Sun – Development of personalized health monitoring using ultra-weak photon emission based on systems medicine concepts
- A.J.M. Sweere – Pair Configurations to Molecular Activity Coefficients: PAC-MAC

- V.T. Tenner – Surface plasmon lasers
- M. Tompitak – The Mechanical Genome
- S.J. Trietsch – Microfluidic 3D cell culture for high throughput screening
- M. Urem – Signalling pathways that control development and antibiotic production in *Streptomyces*
- J.J.T. Wagenaar – Magnetic Resonance Force Microscopy for Condensed Matter
- C.M. van der Wel – Lipid mediated colloidal interactions
- W.E.A. de Witte – Mechanistic modelling of drug target binding kinetics as determinant of the time course of drug action in vivo
- Y. Xiao – Fate, accumulation and ecotoxicity of copper nanoparticles under environmentally relevant conditions
- B. Xin – Discovery and development of inhibitors selective for human constitutive proteasome and immunoproteasome active sites
- Y. Yamamoto – Systems pharmacokinetic models to the prediction of local CNS drug concentrations in human
- Q. Yan – Adapted deformations and Ekedahl-Oort stratifications of Shimura varieties
- K. Yang – Multi-Objective Bayesian Global Optimization for Continuous Problems and Applications
- Y. Zhou – Wave Propagation in Mechanical Metamaterials
- K. Zhu – A time-space translation mechanism for patterning the vertebrate anteroposterior axis
- B.C. van Zuiden – Topology and Geometry in Chiral Liquids

Definities, bronnen van kerncijfers en afkortingen

Algemene toelichting

De kerncijfers van de Universiteit Leiden zijn inclusief Geneeskunde/LUMC, met uitzondering van fte in dienst en % tijdelijk wp in eerste geldstroom.

In de tabellen Kerncijfers zijn de resultaten van meest recente vijf realisatiejaren opgenomen. In de tabel staan boven in de kolommen de realisatiejaren. Bij met name onder het kopje onderwijs betreffen de indicatoren verschillende cohorten/studiejaren (een cohortjaar of studiejaar is de periode van 1 september t/m 31 augustus). Op welke cohorten/studiejaren de opgenomen cijfers betrekking hebben staat bij de afzonderlijke indicatoren hieronder.

Onderwijs

Instroom propedeuse bachelor (tabel Kerncijfers)

Instroom eerstejaars opleiding-instelling in de propedeuse bachelor (eoi-p), hoofdschrijvingen op peildatum 1 oktober. De cijfers betreffen de studie jaren 2013/14 t/m 2017/18.

Bron: 1cijferHO-bestanden uit BRON HO.

Instroom propedeuse bachelor (tabel Bestuursafspraken)

Instroom eerstejaars-instelling in de propedeuse bachelor (ei-p), hoofdschrijvingen op peildatum 1 oktober. De cijfers betreffen de studie jaren 2013/14 t/m 2017/18.

Bron: 1cijferHO-bestanden uit BRON HO.

Deelnemers excellentie

Het aantal nieuwe deelnemers aan een door het Siriusplatform erkend traject excellentieonderwijs afgezet tegen de instroom in de propedeuse per 1 oktober van hetzelfde studiejaar. Universitaire totalen zijn inclusief het Leiden University College The Hague. De cijfers betreffen de studie jaren 2013/14 t/m 2017/18.

Bron: tot en met 2013 excellijsten ICLON, m.i.v. 2014 studentenadministratiesysteem uSis.

Bron: instroom propedeuse: 1cijferHO-bestand uit BRON HO.

Contacturen B-1

Het aandeel van de voltijds bacheloropleidingen met tenminste twaalf geprogrammeerde contacturen en overige gestructureerde uren (klokuren per week) in het eerste jaar van de voltijds bacheloropleidingen. De cijfers betreffen de studie jaren 2013/14 t/m 2017/18.

Bron: e-Studiegids.

Instream master (tabel Kerncijfers)

Instream eerstejaars opleiding-instelling in de master (alle geaccrediteerde masteropleidingen), alle nieuwe opleidingsinschrijvingen over een heel studiejaar. De cijfers betreffen de studiejaar 2013/14 t/m 2017/18.

Bron: 1cijferHO-bestanden uit BRON HO, aangevuld uit studentenadministratiesysteem uSis.

Instream master met buitenlandse nationaliteit (tabel Kerncijfers)

Instream van eerstejaars opleiding-instelling in de master (alle geaccrediteerde masteropleidingen) met een niet-Nederlandse nationaliteit. De cijfers betreffen de studiejaar 2013/14 t/m 2017/18.

Bron: 1cijferHO-bestanden uit BRON HO, aangevuld uit studentenadministratiesysteem uSis.

Instream master (tabel Bestuursafspraken)

Instream in de eerste master aan de instelling (emi), alle eerste masterinschrijvingen gepeild over een heel studiejaar. Betreft alle geaccrediteerde masteropleidingen. De cijfers betreffen de studiejaar 2013/14 t/m 2017/18.

Bron: 1cijferHO-bestanden uit BRON HO, aangevuld uit studentenadministratiesysteem uSis.

Instream in masters uit buitenland (tabel Bestuursafspraken)

Instream in de eerste master aan de instelling (emi) met een buitenlandse vooropleiding als hoogste vooropleiding. De cijfers betreffen de studiejaar 2013/14 t/m 2017/18.

Bron: 1cijferHO-bestanden uit BRON HO, aangevuld uit studentenadministratiesysteem uSis.

Totaal aantal ingeschrevenen

Totaal aantal ingeschrevenen (voltijd + deeltijd, inclusief extraneï) voor alle geaccrediteerde opleidingen, ont dubbeld op basis van hoofdstudie. De cijfers betreffen de studiejaar 2013/14 t/m 2017/18.

Bron: 1cijferHO-bestanden uit BRON HO, aangevuld uit studentenadministratiesysteem uSis.

Tevredenheid studenten bachelor en master (NSE)

Totaal van de themascores uit de Nationale Studenten Enquête. De cijfers betreffen de studiejaar 2012/13 t/m 2016/17.

Bron: instellingsbestanden NSE (vijf-puntsschaal).

Diploma's

Aantal bachelor- respectievelijk (post)masterdiploma's. De cijfers betreffen de studiejaar 2012/13 t/m 2016/17. Een studiejaar is de periode van 1 september t/m 31 augustus.

Bron: 1cijferHO-bestanden uit BRON HO.

Niet-negatief BSA-advies in 1e bachelorjaar

Het percentage voltijds studenten dat aan het einde van het eerste studiejaar geen negatief BSA-advies heeft gekregen. De cijfers betreffen de instroomcohorten 2012/13 t/m 2016/17.

Bron: BSA-rapportage Universiteit Leiden uit studentenadministratiesysteem uSis.

Uitval na 1 jaar

Het aandeel studenten van het totaal aantal voltijds bachelorstudenten (eerstejaars instelling-propedeuse) dat na één jaar studie niet meer bij de instelling staat ingeschreven. De cijfers betreffen de instroomcohorten 2012/13 t/m 2016/17.

Bron: KUO-bestanden VSNU, bewerking 1cijferHO-bestanden uit BRON HO).

Omzwaai na 1 jaar

Het aandeel studenten van het totaal aantal voltijds bachelorstudenten (eerstejaars instelling-propedeuse) dat na één jaar studie overstapt naar een andere studie bij dezelfde instelling. De cijfers betreffen de instroomcohorten 2012/13 t/m 2016/17.

Bron: KUO-bestanden VSNU, bewerking 1cijferHO-bestanden uit BRON HO).

Herinschrijversrendement in 4 jaar

Het aandeel herinschrijvers bij de instelling van de voltijds bachelorstudenten (eerstejaars instelling-propedeuse) dat binnen vier jaar een diploma bij die instelling behaalt. De cijfers betreffen de instroomcohorten 2009/10 t/m 2013/14.

Bron: KUO-bestanden VSNU, bewerking 1cijferHO-bestanden uit BRON HO).

Rendement 1- resp. 2-jarige master in 2 resp. 3 jaar

Aandeel studenten van het totaal aantal voltijdse instroom in de master als eerstejaars master bij LEI (emi) dat binnen genoemd aantal studiejaren na studieaanvang het masterdiploma heeft behaald. Gerekend wordt vanaf de maand van instroom tot en met de maand van het diploma. De cijfers betreffen de instroomcohorten 2011/12 t/m 2015/16 bij 1-jarige masters, en 2010/11 t/m 2014/15 bij 2-jarige masters.

Bron: KUO-bestanden VSNU, bewerking 1cijferHO-bestanden uit BRON HO, aangevuld uit studentenadministratiesysteem uSis.

Onderzoek

De periode waarop de cijfers betrekking hebben: promotierendement heeft betrekking op de instroomcohorten 2007 tot en met 2011. Alle overige cijfers betreffen de kalenderjaren 2013 t/m 2017.

Aantal promoties

Aantal promoties aan de Universiteit Leiden.

Bron: registratie bij bureau Pedel.

Wetenschappelijke publicaties

Aantal wetenschappelijke publicaties geregistreerd in het onderzoeksinformatiesysteem (vanaf 2013 in Converis). Datum telling: eerste werkdag van maart na afloop van het betreffend kalenderjaar. Geneeskunde/LUMC levert de cijfers uit het eigen registratiesysteem.

Onderzoeksinzet in fte

De arbeidstijd die het wp (in dienst + NWO/FOM, alle geldstromen) aan onderzoek besteedt. Dit wordt in samenwerking met de faculteiten modelmatig berekend op basis van de gemiddelde capaciteit in fte over het kalenderjaar.

Bron: SAP/HR resp. PeopleSoft.

Promotierendement in 6 jaar

Aandeel promovendi van de totale instroom van promovendi in dienst van de Universiteit Leiden + NWO/FOM dat binnen nominale duur + twee jaar is gepromoveerd (gerekend van aanstellingsdatum van instroom tot promotiedatum).

Bron: promoties bij bureau Pedel, aangevuld met gegevens uit SAP/HR en gegevens Geneeskunde/LUMC.

Promotieduur

De promotieduur van promovendi in dienst van de universiteit + NWO/FOM per promotiejaar, gerekend van de aanstellingsdatum tot de promotiedatum. Bij eenheden met lage cohortaantallen zijn vijfjaarstotalen genomen.

Bron: promoties bij bureau Pedel, aangevuld met gegevens uit SAP/HR en gegevens Geneeskunde/LUMC.

Personeel in dienst

De periode waarop de cijfers betrekking hebben: alle cijfers betreffen de stand ultimo 2013 t/m 2017.

Personeel in dienst in fte (ultimo)

Personeel in dienst (in fte) van de universiteit resp. Geneeskunde/LUMC per 31 december van het betreffende jaar. Het totaal is inclusief het deel van de student-assistenten dat nog in dienst is van de universiteit; deze categorie wordt in toenemende mate via uitzendbureaus ingehuurd en dan niet in SAP/HR geregistreerd als zijnde in dienst.

Bron: SAP/HR.

% Vrouwen in hogere functies

Aandeel aanstellingen (fte) vrouwelijk personeel in schaal 15 of hoger.

Bron: SAP/HR resp. PeopleSoft.

% BKO-certificaten

Aandeel wetenschappelijke staf met een aanstelling van 0,5 fte of meer en een dienstverband van 1 jaar of langer dat uiterlijk na twee jaar na indiensttreding in bezit is van het BKO-certificaat.

Bron: SAP/HR resp. Peoplesoft.

% Tijdelijk wp in eerste geldstroom

Percentage wetenschappelijk personeel (exclusief promovendi) in tijdelijke dienst van de universiteit per 31-12 van elk jaar, bekostigd in de eerste geldstroom. Jaarlijkse meting over personeel in dienst per ultimo, berekend in fte.

Bron: SAP/HR.

% BKO-certificaten

Aandeel wetenschappelijke staf met een aanstelling van 0,5 fte of meer en een dienstverband van één jaar of langer dat uiterlijk twee jaar na indiensttreding in bezit is van het BKO-certificaat.

Bron: SAP/HR.

% Vrouwelijke hoogleraren (tabel Bestuursafspraken)

Aandeel vrouwen in het totaal van hoogleraren. Jaarlijkse meting over personeel in dienst per ultimo, in fte.

Bron: LEI: SAP/HR; LUMC/Geneeskunde: WOPI-LUMC.

Aandeel obp (tabel Bestuursafspraken)

Aandeel van overig obp in het totaal van personeel in dienst (in fte ultimo berekend). ‘Overig obp’ betreft het obp exclusief O&O (onderwijs- en onderzoeksondersteunend beheerspersoneel) en exclusief student-assistenten. De gegevens van de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen zijn inclusief FOM-ers.

Bron: SAP/HR.

% Tijdelijk personeel eerste geldstroom (tabel Bestuursafspraken)

Het aandeel van tijdelijk personeel eerste geldstroom in het totaal in fte van personeel 1e geldstroom, exclusief promovendi en studentassistenten. Jaarlijkse meting over personeel in dienst per ultimo, berekend in fte.

Bron: SAP/HR.

% Docenten (tabel Bestuursafspraken)

Het aandeel van docenten (teller) in de totale populatie hoogleraar, uhd, ud en docent (noemer). Jaarlijkse meting over personeel in dienst per ultimo, berekend in fte.

Bron: SAP/HR.

Financiën

De periode waarop de cijfers betrekking hebben: alle cijfers betreffen de kalenderjaren 2013 t/m 2017. Berekend conform richtlijnen en definities Jaarrekening.

Bron: Jaarrekening.

Afkortingen

ACPA	Academie der Kunsten
AEG	Allocatiemodel Eerste Geldstroom
AIC	Audit en Interne Controle
APC	Article Processing Charge
ARCHON	Archeologische Onderzoeksschool
ARWU	Academic Ranking of World Universities
ASCL	Afrika-Studiecentrum Leiden/African Studies Centre Leiden
ATC	Academisch Talencentrum
AZG	Adviespunt Zorgwekkend Gedrag
AZL	Academisch Ziekenhuis Leiden
BFR	Bestuurlijk Financiële Rapportage
BKI	Beheersing Kosten Infrastructuur
BKO	Basiskwalificatie Onderwijs
BREEAM	Environmental Assessment Method, ontwikkeld door het Britse Building Research Establishment
BSA	Bindend Studieadvies
btw	Belasting Toegevoegde Waarde Bruto Toegevoegde Waarde
cao	Collectieve Arbeidsovereenkomst
CA-OS	Culturele Antropologie en Ontwikkelingssociologie
CASIMIR	Onderzoeksschool voor toegepaste en fundamentele natuurkunde van Universiteit Leiden en TU Delft
CBB	Commissie voor de beroep- en bezwaarschriften
CBE	College van beroep voor de examens
CBHO	College van Beroep van het Hoger Onderwijs
CEL	Centre for Education and Learning
CNV	Christelijk Nationaal Vakverbond
CROHO	Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs Collegiale Raad voor Onderzoek Hoger Onderwijs
CV	commanditaire vennootschap
CWI	Centrum voor Wiskunde & Informatica
CWTS	Centrum voor Wetenschaps- en Technologiestedies
D&I	Diversiteit & Inclusiviteit
DIS	Digitaal Informatie Systeem
DO	Diversity Officer
EC	European credit (1 EC = 28 uur studieactiviteit)
EER	Europese Economische Ruimte
ELF	Enterprise Leiden Fund
ERC	European Research Council
EPOS	Netwerk van zes Nederlandse universiteiten om promovendi psychologie op te leiden tot specialist in de experimentele psychologie
EU	Europese Unie
EUR	Erasmus Universiteit Rotterdam

FA	Faculteit Archeologie
FG	Faculteit Geneeskunde
FGGA	Faculteit Governance and Global Affairs
FGW	Faculteit Geesteswetenschappen ²³⁷
FOM	Stichting voor Fundamenteel Onderzoek der Materie
FOS	Financiële Ondersteuning Studenten
FR	Faculteit Rechtsgeleerdheid
FSSC	Financieel Shared Service Centre
FSW	Faculteit Sociale Wetenschappen
Fte	Fulltime-equivalent
FWN	Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen
FWO	Fonds Wetenschappelijk Onderzoek-Vlaanderen
HC	Honours College
Hgl	Hoogleraar
HOP	The Hague Orientation Program
HOVO	Hoger Onderwijs voor Ouderen
HRM	Human Resources Management
IBL	Instituut Biologie Leiden
ICLON	Interfacultair centrum voor lerarenopleiding, onderwijsontwikkeling en nascholing
ICTO	ICT & Onderwijs
IIAS	International Institute for Asian Studies
ILLP	International Leadership Programme
ISSC	ICT Shared Service Centre
k€	Duizend euro
KILTV	Koninklijk Instituut voor Taal-, Land- en Volkenkunde
KNAW	Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen
LACDR	Leiden Academic Centre for Drug Research
LAssO	Leids Assessoren Overleg
LBSP	Leiden Bio Science Park
LBSPf	Leiden Bio Science Park foundation
LDE	Leiden-Delft-Erasmus
LEH	Libertatis Ergo Holding
LEI	Universiteit Leiden
LERU	Legue of European Research Universities
LExS	Leiden University Excellence Scholarship Programme
LIACS	Leiden Instituut for Advanced Computer Studies
LIAS	Leiden University Institute for Area Studies
LIC	Leids Instituut voor Chemisch Onderzoek
LION	Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde
LLP	Leiden Leadership Programme
LMS	Learning Management Systeem
LNVH	Landelijk Netwerk van Vrouwelijke Hoogleraren
LOWI	Landelijk Orgaan Wetenschappelijke Integriteit
LL.M	Master of Laws ('Legum Magister')

LTA	Leiden Teachers' Academy
LUCAS	Leiden University Centre for the Arts in Society
LUCL	Leiden University Centre for Linguistics
LUC	Leiden University College
LUCI	Leiden University Cloud Infrastructure
LUCTH	Leiden University College The Hague
LUF	Leids Universiteits Fonds
LUGO	Leiden University Green Office
LUMC	Leids Universitair Medisch Centrum
LUS	Leids Universitair Studentenplatform
M€	Miljoen euro
MI	Mathematisch Instituut
MOOC	Massive Open Online Course
NeCEN	Netherlands Center of Electron Nanoscopy
NIMAR	Nederlands Instituut in Marokko
NINO	Nederlands Instituut voor het Nabije Oosten
NOVA	Nederlandse Onderzoekschool voor Astronomie
NSE	Nederlandse Studenten Enquête
NVAO	Nederlands-Vlaams Accreditingsorgaan
NVIC	Nederlands-Vlaams Instituut in Cairo
NWIB	Nederlandse Wetenschappelijke Instituten in het Buitenland
NWO	Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek
O&O	Onderwijs- en onderzoeksondersteunend beheerspersoneel
obp	Ondersteunend en beheerspersoneel
OCW	Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
OWL	Orientation Week Leiden
PDCA	Plan-do-control-act
PhD	Doctor of Philosophy (titel van doctor)
PoC	Proof of Concept
P&O	Personeel & Organisatie
QANU	Quality Assurance Netherlands Universities
R&O	Resultaat & Ontwikkeling
RI&E	Risico-inventarisatie & -evaluatie
ROG	Resultaat- en Ontwikkelingsgesprek
SEO	regeling Stimulering Europees Onderzoek
SCIS	Service Centre International Staff
SCM	Strategische Communicatie en Marketing
SEP	Standaard Evaluatie Protocol
SKO	Senior Onderwijskwalificatie
SLIB	Stichting Leidse Infrastructuur Bundeling
SOZ	Studenten- en Onderwijszaken
SPOC	Small Private Online Course
STRW	Sterrewacht Leiden
SURF	ICT-samenwerkingsorganisatie van het onderwijs en onderzoek in Nederland
THE	Times Higher Education

TU	Technische Universiteit
TUD	Technische Universiteit Delft
UAF	Stichting voor Vluchteling-Studenten (1948: Universitair Asyl Fonds)
UB	Universiteitsbibliotheek
UBL	Universitaire Bibliotheken Leiden
UFB	Universitair Facilitair Bedrijf
Ud	Universitair docent
Uhd	Universitair hoofddocent
UIC	Universitaire-industriële copublicaties
UNIIQ	Universiteiten (LDE) en Innovation Quarter (ondernemerschapsprogramma)
UR	Universitersraad
VAWO	Vakbond voor het Wetenschappelijk Onderwijs
VJL	Vorbereidend Jaar Leiden
VKI	Verlaging Kosten Infrastructuur
VSNU	Vereniging van Samenwerkende Nederlandse Universiteiten
WHW	Wet op het wetenschappelijk hoger onderwijs en wetenschappelijk onderwijs
WNT	Wet Normering Topinkomens
wp	Wetenschappelijk Personeel
ZonMw	Gezondheidsonderzoek en zorginnovatie

Gegevens over de rechtspersoon

BRIN-nummer 21PB

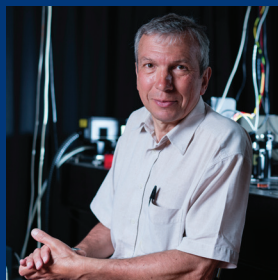
Universiteit Leiden
Rapenburg 70, 2311 EZ Leiden
Postbus 9500, 2300 RA Leiden
Telefoon 071 527 27 27



Het binnenwerk van dit jaarverslag is gedrukt op PaperWise. Papier van PaperWise wordt geproduceerd in fabrieken in India en Colombia die van grote betekenis zijn voor de ontwikkeling van die lokale gemeenschappen. Hier wordt geïnvesteerd in scholing en gezondheidszorg en het fabricageproces is gericht op veiligheid, voorkomen van verspilling en behoud van ecologie. Het papier wordt van landbouwafval gemaakt, de stengels en bladeren die overblijven na de oogst en dit is zeer duurzaam.

Het omslag is gedrukt op Cocoon: 100% gerecycled en gecertificeerd FSC® en voorzien van het Ecolabel van de EU.

De drukker heeft volledig afbreekbare bio-inkten gebruikt. Verder biedt het bedrijf in samenwerking met partner NatureOffice en de opdrachtgever de mogelijkheid om de CO₂-uitstoot van een order te compenseren via projecten in Togo en/of de Biesbosch. De Universiteit Leiden heeft gekozen voor de Biesbosch.



Universiteit
Leiden