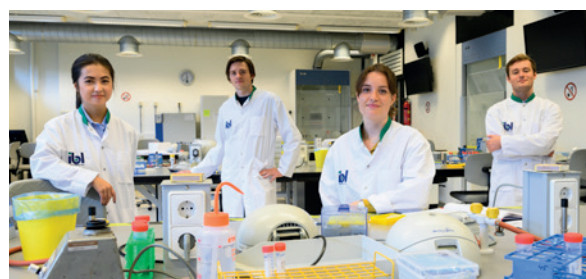
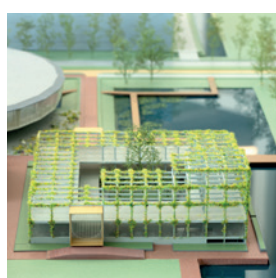


Jaarverslag 2020



Universiteit
Leiden

Bij ons leer je de wereld kennen



Jaarverslag Universiteit Leiden 2020

Inhoud

Woord vooraf	5
Kerncijfers	8
Bericht van de Raad van Toezicht	9
Bericht van de Universiteitsraad	12

Deel I

Bestuursverslag 2020

Bestuursstructuur (per 1 september 2020)	16
1. Profiel, missie en strategie	17
1.1 Visie	17
1.2 Missie en kernwaarden	17
1.3 Strategie en positie	17
1.4 Bestuursafspraken	18
1.5 Maatschappelijke trends en impact	20
2. Onderwijs	21
2.1 Onderwijsprofiel	21
2.2 Ontwikkeling van het onderwijsaanbod	21
2.3 Onderwijsambities en -prestaties	23
2.4 Kwaliteitszorg onderwijs	36
2.5 Kwaliteitsafspraken	39
3. Onderzoek	42
3.1 Onderzoeksprofiel	42
3.2 Onderzoeksambities en -prestaties	43
3.3 Kwaliteitszorg onderzoek	53
3.4 Wetenschappelijke integriteit.....	55
4. Impact en maatschappelijke verantwoording	56
4.1 Profiel	56
4.2 Impact en innovatie: ambities en prestaties	56
4.3 Activiteiten van en voor alumni	65
4.4 Diversiteit en inclusie	66
4.5 Compliance	67
4.6 Duurzaamheid	70
5. Organisatie en bedrijfsvoering	71
5.1 Organisatie	71
5.2 Medewerkers	73
5.3 Bezwaar, beroep en klachten	81
5.4 ICT	82
5.5 Campusontwikkeling	83
5.6 Financiën	84
5.7 Continuïteitsparagraaf	88
5.8 Private activiteiten	98

Deel II

Jaarrekening 2020

Geconsolideerde jaarrekening	103
Enkelvoudige jaarrekening	136

Deel III

Overige gegevens

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	156
---	-----

Deel IV

Bijlagen

Bijlage A	Faculteiten, instituten en stimuleringsprogramma's	162
Bijlage B	Opleidingenaanbod (op 31 december 2020)	164
Bijlage C	Overzicht internationale uitwisselingsovereenkomsten per 2020	166
Bijlage D	Governance	172
Bijlage E	Accreditaties en visitaties van onderwijs en onderzoek, en midterm reviews	177
Bijlage F	Subsidies, prijzen en onderscheidingen	179
Bijlage G	Statistieken bezwaar en beroep	184
Bijlage H	Oraties, afscheidscolleges en promoties	185
Bijlage I	Definities en bronnen van kerncijfers	195
Bijlage J	Afkortingen	198
	Gegevens over de rechtspersoon	200

Woord vooraf

In dit jaarverslag rapporteren wij over ons onderwijs en onderzoek, alsook over kennisvalorisatie, bedrijfsvoering en algemeen beleid aan de Universiteit Leiden in 2020. Het verslag is ingedeeld in een algemeen deel en een cijfermatig deel, te weten de financiële verantwoording van de universiteit middels haar jaarrekening.

Ook voor onze universiteit stond het jaar 2020 in het teken van de wereldwijde coronapandemie. U zult het woord 'corona' dan ook vaker aantreffen in dit jaarverslag. Het virus heeft vorig jaar een groot effect gehad op ons onderwijs, ons onderzoek en op onze bedrijfsvoering, en het had ook een heel grote weerslag op onze studenten en medewerkers (en heeft dit nog steeds). Voor een aantal van ons waren de gevolgen zeer ingrijpend. Wij kijken dan ook terug op een jaar van onzekerheid, zorgen, vertraging en tegenslag. Maar 2020 was tegelijkertijd een jaar van eensgezindheid, veerkracht, vernieuwing, creativiteit en behulpzaamheid. Er is ook veel moois tot stand gekomen, en het onderzoek en onderwijs gingen zo goed mogelijk door, zij het op afstand. De Universiteit Leiden komt, juist in deze tijden van corona, naar voren als een sterke, wendbare en veerkrachtige universiteit met een nationaal en internationaal vooraanstaande positie. Onverminderd oefent zij aantrekkingskracht uit op (nationale en internationale) studenten en wetenschappers.

Begin maart 2020 hebben wij vanwege de coronacrisis een crisisstructuur ingericht voor de universiteit met op universitair niveau het Centraal Crisis Team (CCT). Naast het bewaken van de veiligheidssituatie had het CCT de verantwoordelijkheid voor drie grote projecten om de continuïteit van de kerntaken van de universiteit te kunnen waarborgen: onderwijs op afstand, onderzoek op afstand en thuiswerken. Daarnaast waren er decentrale crisisteams voor de faculteiten en expertisecentra, waarmee de samenwerking steeds intensief en constructief was.

Het CCT handelde steeds in samenwerking met de VSNU en het ministerie van OCW bij het bewaken van de veiligheidssituatie op de universiteit. De aanwijzingen van het RIVM zijn nauwkeurig opgevolgd. Het CCT heeft de universiteit onder ingewikkelde omstandigheden op een evenwichtige en transparante manier door de eerste maanden van de crisis geloodst. De medezeggenschap was steeds nauw en onmiddellijk betrokken bij de besluitvorming rond corona. Hierover kunt u meer lezen in het jaarverslag van de Universiteitsraad.

Het Internationaal Incidententeam (IIT) hield zich in nauw overleg met het ministerie van Buitenlandse Zaken bezig met onze studenten en medewerkers in het buitenland, die veelal terug naar Nederland moesten worden gehaald.

Vanaf 13 maart 2020 was het voor medewerkers en studenten niet meer toegestaan om naar onze gebouwen te komen. De universiteiten in Nederland gingen 'op slot', wat sinds de Tweede Wereldoorlog niet meer was voorgekomen. Het CCT nam kort hierop het besluit om over te schakelen op online onderwijs voor onze studenten. Binnen zeer korte tijd zijn we overgegaan op online onderwijs, vaak zeer creatief vormgegeven en ingevuld door onze docenten. Deze transitie heeft van onze docenten en van ons ondersteunend personeel (vaak met kinderen thuis) een flinke krachtsinspanning gevergd, en dat doet het nog steeds. Wij zijn hen veel dank verschuldigd. Hun enorme inzet, en ook die van de studenten, heeft ertoe geleid dat de studieresultaten in de afgelopen perioden ondanks alles goed waren. Vooralsnog lijkt corona niet tot veel extra studievertraging te leiden. Wat niet wegneemt dat er zorgen zijn over het studentenwelzijn. Dat vraagt onze aandacht: juist ook onze studenten maken, zonder veel mogelijkheden voor sociaal contact, een lastige periode door.

Ook voor onze onderzoekers betekende de coronacrisis veel hinder in hun werk. Wetenschappers konden veelal niet naar hun laboratorium of andere werkruimten, en ook dienstreizen waren niet mogelijk vanwege de (internationale) lockdown. Dat werkte in veel gevallen als zand in de motor voor het onderzoek. Deze situatie leidde met name tot zorgen over onze promovendi en postdocs, aangezien zij op basis van tijdelijke aanstellingen werkzaam zijn. Voor de onderzoekers die het zwaarst geraakt zijn, zijn extra middelen beschikbaar gesteld. Het is een prestatie dat in 2020 nog zoveel onderzoekers erin geslaagd zijn te promoveren, veelal online: 447 promoties waren er in coronajaar 2020, evenveel als in recordjaar 2018. Daarnaast zijn het LUF en de Bontius Stichting gezamenlijk een landelijke crowdfundingactie gestart voor het corona-onderzoek van het LUMC. Dit staaltje van veerkracht en maatschappelijke betrokkenheid leverde een bedrag op van ruim één miljoen euro voor dit belangrijke onderzoek.

Financieel heeft de coronacrisis gevolgen gehad voor de universiteit: per saldo heeft dit geleid tot een negatief financieel effect van 7,4 miljoen euro in het verslagjaar.

Dit komt onder meer door extra uitgaven, zoals voor de contractverlengingen van postdocs en promovendi. Ook is er vanwege de coronapandemie extra geïnvesteerd in het onderwijs. De universiteit maakte ook extra kosten voor het repatriëren van studenten en medewerkers, het coronaproof maken van gebouwen, en het faciliteren van thuiswerken. Tegelijkertijd liepen de inkomsten terug, bijvoorbeeld uit de catering, (de entreegelden van) de Hortus botanicus en het sportcentrum, en waren er extra kosten als gevolg van leegstand van studentenwoningen. Daarentegen is er minder uitgegeven aan reis- en verblijfskosten van medewerkers, die in 2020 veelal vanuit huis werkten. Het oplopen van de verloftegoeden in het coronajaar is juist weer een extra kostenpost voor de universiteit.

De financiële positie van de universiteit is door dit negatieve financieel effect in beperkte mate verzwakt. Met de extra middelen uit het Nationaal Onderwijsprogramma die in 2021 en 2022 beschikbaar komen, heeft de universiteit weer wat financiële armsglag om de nadelige financiële effecten van de coronacrisis op te vangen.

In 2020 zou het nieuwe universitaire strategisch plan 2021-2026 worden vastgesteld. In de bestuursfilosofie van de Universiteit Leiden is een belangrijke rol weggelegd voor de academische gemeenschap. Studenten en medewerkers worden zoveel mogelijk betrokken bij het bepalen van de koers van de universiteit. Vanwege de coronacrisis hebben wij besloten om het samen opstellen van een nieuw strategisch plan een jaar uit te stellen. Datzelfde uitstel geldt voor de nieuwe visie op het duurzaamheidsbeleid van de universiteit voor de komende jaren, en de strategie op basis hiervan.

De coronacrisis heeft een grote impact op de universiteit gehad, maar heeft ook een aantal positieve veranderingen in een stroomversnelling gebracht, zoals de digitalisering van onderwijs en onderzoek en het plaats-onafhankelijk werken. De wereld na de coronacrisis zal niet meer dezelfde zijn als ervoor. Zonder twijfel zullen studenten na de lockdown weer naar de universiteit komen en medewerkers naar kantoor, maar er zal per saldo minder tijd binnen de muren van de academische gebouwen worden doorgebracht dan vóór de coronacrisis. Het gebruik van papier in onderzoek, onderwijs en bedrijfsvoering is sterk afgenomen; er wordt veel meer digitaal uitgewisseld. Ook het aantal vliegkilometers voor congresbezoek zal waarschijnlijk minder zijn dan voor de coronacrisis. Dit heeft voordelen, met name voor het klimaat.

2020 was het laatste volledige kalenderjaar met Carel Stolker als rector magnificus en voorzitter. Per 8 februari 2021 is er een nieuw College van Bestuur aangetreden met een nieuwe rolverdeling en een nieuwe voorzitter. Wij zijn Carel Stolker zeer dankbaar voor zijn grote verdiensten voor de universiteit. Bij zijn afscheid op 8 februari is hij voor die grote verdiensten benoemd tot Officier in de Orde van Oranje Nassau.

We zijn ook in coronajaar 2020 bijzonder trots op de onderzoeksprestaties van onze medewerkers. Veel van hen hebben in 2020 bijzondere prestaties geleverd onder moeilijke omstandigheden. Er zijn diverse subsidies verworven door Leidse onderzoekers, zoals ERC-grants en NWO-vernieuwingsmiddelen. Een totaaloverzicht van subsidies, prijzen en onderscheidingen voor onze medewerkers, studenten en alumni vindt u in bijlage F van dit verslag.

In drie van de vier meest invloedrijke rankings neemt de Universiteit Leiden opnieuw een prominente (top-100) plaats in: ARWU, THE en CWTS Leiden Ranking. Wij willen onze positie als toonaangevende onderzoeksuniversiteit handhaven en werken daarom verder aan de uitvoering van de aanbevelingen uit het Rapport wetenschappelijke excellentie- en talentbeleid, onder meer via het universitaire programma Leiden Research Support. De jaarlijkse bestuursmonitor laat zien dat de universiteit goed op koers ligt met de realisatie van de doelstellingen van het huidige strategische plan, Excelleren in vrijheid 2015-2020. De beoogde doelen zijn in meerderheid ruimschoots gerealiseerd. Alleen de ontwikkeling van het studiesucces blijft enigszins achter bij de ambities, ook in vergelijking met andere universiteiten.

De continue uitbreiding van activiteiten in het Leiden Bio Science Park, het grootste life sciences-cluster van Nederland, is mogelijk gemaakt door de gezamenlijke inspanningen van publieke en private stakeholders. Met de aanwezigheid van ruim honderd biomedische bedrijven en elf kennisinstellingen en door de inzet van bijna 20.000 werknemers, ontwikkelt het park zich razendsnel. Van heel bijzondere betekenis dit jaar waren de resultaten van Janssen Vaccines, gevestigd in het Leiden Bio Science Park. Dit bedrijf is erin geslaagd, in samenwerking met Leidse wetenschappers, een vaccin te ontwikkelen tegen het coronavirus. Het vaccin is inmiddels goedgekeurd door het Europees Medicijnagentschap, EMA, en kan in 2021 in gebruik worden genomen.

Diversiteit en inclusie zijn kernwaarden van de Leidse universiteit: wij zetten ons in om alle studenten en medewerkers gelijke kansen te bieden en niemand uit

te sluiten. Door breed talent aan te trekken, versterken we onze innovatiekracht en creativiteit. Het Expertise-centrum Diversiteit en Inclusie geeft vorm aan het universitaire diversiteits- en inclusiviteitsbeleid, onder leiding van de diversity officer. Het centrum werkt landelijk en internationaal samen met ander universiteiten en wordt bij de uitvoering van beleid ondersteund door de diversiteitscoördinatoren die het universitaire diversiteitsbeleid bij de faculteiten uitvoeren.

Het College van Bestuur hecht veel belang aan de discussie over Erkennen en Waarderen die op internationaal en nationaal niveau wordt gevoerd. Het college steunt het initiatief om diversere wegen te vinden om het werk van wetenschappers te beoordelen, te waarderen en te erkennen. Daarom heeft het College van Bestuur in 2020 de stuurgroep Erkennen en Waarderen Universiteit Leiden ingesteld. Hiermee is de eerste stap gezet op de weg naar een cruciale cultuurverandering.

Ook in 2020 stond sociale veiligheid hoog op de agenda. Op het bestaande bouwwerk van vertrouwenspersonen en klachtencommissies wordt de Ombudsfunctionaris veilig werkklimaat toegevoegd, die zich zal richten op onderzoek en advies ten aanzien van systemische problematiek die in de organisatie speelt, zoals terugkerende patronen die de sociale veiligheid of de integriteit in gevaar brengen.

Voor de versterking van een veilig werkklimaat is een belangrijke rol weggelegd voor leiderschap. Op dit vlak is een visie ontwikkeld en zijn praktische voorstellen gedaan om leiderschap te versterken en leidinggevenden beter te ondersteunen. Over onze inspanningen op het gebied van sociale veiligheid kunt u meer lezen in paragraaf 4.4 van dit jaarverslag.

Zoals u ook verder in dit jaarverslag kunt lezen heeft de steeds toenemende werkdruk de nodige aandacht gehad van het college. Ondanks het feit dat door de coronacrisis de ervaren werkdruk voor velen onder ons nog extra toenam, zijn er initiatieven genomen die op termijn tot verlichting moeten leiden. Digitalisering en de facilitering van ondersteuning voor administratieve processen worden ingezet om de werkdruk verlichten. Op landelijk niveau, via de VSNU, werd en wordt met OCW gediscussieerd over de toereikendheid van het huidige financieringsmodel van de rijksoverheid.

Wij zijn bijzonder trots op onze medewerkers en studenten die gezamenlijk de Leidse academische gemeenschap vormen waarin, ondanks de coronabeperkingen, toch zoveel mooie resultaten zijn geboekt, meer dan ooit. Wij koesteren gezamenlijk de rijke geschiedenis van de universiteit, onze waardevolle tradities, wereld-

wijde reputatie en gedrevenheid, creativiteit en inspiratie in het verwerven en overdragen van kennis, gericht op een veilige, gezonde, duurzame, welvarende en rechtvaardige wereld.

Coronajaar 2020 was geen gemakkelijk jaar. Maar het is in vele opzichten ook een rijk jaar geweest, vol mooie momenten, creativiteit en saamhorigheid, waarin door ieders inspanningen onder lastige omstandigheden veel is bereikt. De gebouwen van de universiteit waren een groot deel van het jaar dicht, maar de academie zelf bleef open: onderzoek en onderwijs gingen onverminderd door en hadden impact op de samenleving. Wij danken onze medewerkers en studenten hiervoor en spreken de hoop uit dat wij elkaar in de loop van 2021 ook weer op de werkvloer kunnen gaan ontmoeten.

Prof.mr. Annetje Ottow,
voorzitter

Prof.dr.ir. Hester Bijl,
rector magnificus

Drs. Martijn Ridderbos RC,
vicevoorzitter

Kerncijfers

Alle cijfers zijn incl. 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 I.

Studenten	2016	2017	2018	2019	2020
Instroom propedeuse bachelor	5.182	5.683	6.171	6.105	6.501
Waarvan met buitenlandse nationaliteit	12%	17%	18%	19%	17%
Deelnemers excellentie	13%	11%	11%	11%	11%
Contacturen B-1 (% opleidingen met 12 of meer uren)	100%	100%	100%	100%	98%
Instroom master	5.084	5.280	5.350	5.338	6.173
Waarvan met buitenlandse nationaliteit	25%	28%	29%	30%	29%
Totaal aantal ingeschrevenen (vt+dt+extranei)	26.845	28.115	29.537	30.857	32.806
Tevredenheid bachelorstudenten (NSE)	4,1	4,1	4,0	4,1	–
Tevredenheid masterstudenten (NSE)	4,0	4,0	3,9	3,9	–
Diploma's en studiesucces	2016	2017	2018	2019	2020
Bachelordiploma's	3.687	3.776	3.845	3.900	4.511
(Post)Masterdiploma's	3.628	3.989	4.182	4.224	4.236
Niet-negatief BSA-advies in 1e bachelor jaar	84%	84%	84%	85%	100%
Uitval na 1 jaar (bachelor)	16%	15%	15%	15%	12%
Omzwaai na 1 jaar (bachelor)	6%	6%	6%	5%	3%
Herinschrijversrendement in 4 jaar (bachelor)	71%	70%	69%	68%	69%
Rendement 1-jarige master in 2 jaar	64%	65%	68%	70%	72%
Rendement 2-jarige master in 3 jaar	68%	66%	69%	72%	67%
Rendement 3-jarige master in 4 jaar	88%	82%	82%	84%	78%
Onderzoek	2016	2017	2018	2019	2020
Promoties	417	423	447	433	447
Wetenschappelijke publicaties	5.656	6.094	6.413	6.438	6.325
Onderzoeksinzet in fte	2.393	2.460	2.510	2.546	2.653
Gemiddelde promotieduur	5,5	5,3	5,2	5,4	5,6
Promotierendement in 6 jaar	61%	59%	60%	60%	56%
Personeel in dienst	2016	2017	2018	2019	2020
Totaal fte in dienst (ultimo)	4.020	4.193	4.274	4.408	4.659
Waarvan wetenschappelijk personeel	1.535	1.606	1.638	1.692	1.808
Waarvan promovendi	770	774	774	776	829
Waarvan onderwijs- en onderzoeksondersteuning	406	440	431	442	449
Waarvan overig ondersteunend personeel	1.265	1.323	1.382	1.447	1.512
% Vrouwen in hogere functies (alleen wp)	28%	31%	32%	33%	34%
% Vrouwelijke hoogleraren	24%	26%	29%	29%	29%
% Tijdelijk wp in eerste geldstroom	38%	36%	32%	31%	34%
% BKO-certificaten	89%	93%	90%	89%	88%
Financiën (in M€)	2016	2017	2018	2019	2020
Rijksbijdrage	325	337	358	375	405
Collegegelden	61	64	68	71	76
NWO (incl. Zon MW) en KNAW	54	52	52	58	52
EU (incl. ERC)	38	37	40	36	49
Andere derden (incl. contractonderwijs)	87	90	96	101	90
Overige baten	36	42	38	44	35
Totale baten	601	623	652	686	707
Lasten	586	614	650	690	698
Nettoresultaat	2	4	-3	-4	-1
Aandeel werk voor derden op totale baten	30%	29%	29%	28%	27%

Bericht van de Raad van Toezicht

Het jaar 2020 was vanwege de coronacrisis een jaar met veel uitdagingen. De Raad van Toezicht kijkt met enige ambivalentie terug op dit bewogen kalenderjaar. Enerzijds is met trots geconstateerd dat de universitaire gemeenschap in zeer korte tijd het onderwijs wist om te zetten in online onderwijs van hoog niveau, en dat het noodzakelijk onderzoek – met de nodige restricties – doorgang kon vinden. Anderzijds is het droevig te constateren dat het persoonlijk contact tussen studenten, tussen student en docent alsook het wetenschappelijk debat, aan kracht hebben ingeboet. Voor het komend jaar zijn de vooruitzichten gelukkig beter, mede door de snelle vaccinontwikkeling met belangrijke bijdragen van Leidse onderzoekers.

De Raad van Toezicht is het orgaan dat vanuit een nadrukkelijk onafhankelijke positie toezicht houdt op het bestuur van de universiteit. Hij volgt vanuit die rol de besluiten en acties van het College van Bestuur op kritische wijze. 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, regelingen, reglementen en richtlijnen naleeft. De Raad van Toezicht vervult de formele rol van werkgever van de leden van het College van Bestuur. Daarnaast treedt de Raad van Toezicht op als sparring-partner van het College van Bestuur, waarbij de verschillende leden van de raad ruime bestuurlijke ervaring meenemen vanuit verschillende disciplines, aandachtsgebieden en achtergronden.

De Raad van Toezicht heeft in het verslagjaar zesmaal plenair met het College van Bestuur vergaderd. Voorafgaand aan deze bijeenkomst voert de Raad van Toezicht, ter voorbereiding en interne besluitvorming, steeds onderling beraad. Het is goed gebruik om iedere bijeenkomst een belangrijk strategisch onderwerp te bespreken zodat de raad zijn rol als inhoudelijke gesprekspartner kan vervullen. De bespreking van de strategische onderwerpen biedt de Raad van Toezicht ook verdiepend inzicht in het reilen en zeilen van de universiteit en de faculteiten. Zo besprak de Raad van Toezicht de ontwerp-strategie 2020-2030 van Campus Den Haag. De Raad heeft grote waardering voor de ontwikkeling die de Haagse Campus van de Universiteit Leiden heeft doorgemaakt. Door de positionering in Den Haag als stad van internationaal recht en veiligheid, geniet de campus veel aantrekkingskracht op de publieke en private organisaties die op dit snijvlak en in de nabijheid in Den Haag opereren. Belangrijk was ook het onderwerp

Artificial Intelligence, waarover de commissie zich in juni 2020 uitgebreid liet informeren door de decaan van de Faculteit der Wiskunde en Natuurwetenschappen.

De vergadering tussen de raad en het college in maart, vond plaats in het Pieter de la Courtgebouw van de Faculteit Sociale Wetenschappen (FSW). De decaan gaf daar twee inzichtelijke presentaties over enerzijds de ontwikkeling van de strategie van FSW en anderzijds de ontwikkelingen op het gebied van het borgen van een veilig werkklimaat. De Raad van Toezicht hecht er veel belang aan om ook via ontmoetingen binnen de faculteiten in verbinding te staan met de organisatie. Helaas bleef het, vanwege de beperkingen die in verband met corona werden opgelegd, bij dit ene werkbezoek.

Een vooraanstaand onderwerp waarover de Raad van Toezicht nauwgezet is geïnformeerd, is uiteraard de corona-aanpak geweest. Schriftelijk heeft de Raad van Toezicht hierover tienmaal de stand van zaken gekregen. In iedere plenaire vergadering is over dit onderwerp van gedachten gewisseld tussen Raad van Toezicht en College van Bestuur. De raad heeft grote waardering voor de wijze waarop de leden van het college, ieder vanuit hun eigen verantwoordelijkheden, zijn opgetreden in deze moeilijke tijd. De raad is met name veel dank verschuldigd aan de vicevoorzitter van het college die als voorzitter van het Centrale Crisis Team en als gedelegeerd collegelid en verbindingsman met de VSNU, zo accuraat en daadkrachtig is opgetreden. De raad is onder de indruk van de wijze waarop de universiteit erin geslaagd is het onderzoek en onderwijs zoveel mogelijk en op het vereiste niveau te laten voortgaan.

Het College van Bestuur informeerde de Raad van Toezicht over situaties waarin het college actie onderneemt ter bevordering van een sociaal en veilig werkklimaat. Ook wetenschappelijke integriteit was een onderwerp van gesprek. Voorts stond het personeelsbeleid, mede in het kader van erkennen en waarderen, nadrukkelijk op de agenda van het college en van de raad. De Commissie Kwaliteitszorg Onderwijs en Onderzoek van de raad volgt met belangstelling de ontwikkelingen rond erkennen en waarderen en heeft dit veelomvattende programma ook besproken met de voorzitter van de stuurgroep Erkennen en Waarderen.

De raad voerde in het vierde kwartaal van 2020 resultaat- en ontwikkelingsgesprekken met de afzonderlijke leden van het College van Bestuur.

Een belangrijk moment voor de Raad van Toezicht in het verslagjaar was de benoeming van prof.mr. Annetje Ottow als toekomstige voorzitter van het College van Bestuur. De Raad van Toezicht is zeer verheugd en ziet uit naar haar aantreden als hoofd van het College van Bestuur in de ‘nieuwe stijl’, waarin de functies van rector magnificus en voorzitter weer van elkaar gescheiden zijn. Even belangrijk was daarom de benoeming van prof.dr.ir. Hester Bijl als rector magnificus. Wij prijzen ons gelukkig met haar kennis, kunde en enthousiasme, die zij nu ook kan inzetten in haar rectoraat. De schaduwzijde van al dit moois is het vertrek van prof.mr. Carel Stolker als voorzitter en rector magnificus. Wij willen hem hartelijk danken voor zijn erudiete en verbindende leiderschap en de altijd prettige samenwerking, en vooral voor wat hij voor de universiteit heeft betekend. Een voorzitter en rector van zijn kaliber is zeldzaam.

Financiën zijn volgens de gebruikelijke cyclus besproken, waarbij er steeds extra aandacht was voor de effecten van de coronacrisis. De Raad van Toezicht keurde in zijn vergadering van juni de Jaarrekening 2019 en het Bestuursverslag over 2019 goed. Ook werd de Kadernota 2021-2024 besproken. De voortgang van de uitvoering van de begroting 2020 volgde de raad aan de hand van de bestuurlijke financiële tertiaal-rapportages. De raad verleende in zijn vergadering van december goedkeuring aan de Begroting voor 2021-2024. Naar aanleiding van de Kadernota en de Begroting is de raad met het college in gesprek geweest over de financiële onzekerheden die de coronacrisis veroorzaakt. Wij zullen ook in de toekomst mee blijven kijken naar de financiële ontwikkelingen, overigens vol vertrouwen dat de Universiteit Leiden op korte en op lange termijn een financieel gezonde organisatie zal blijven.

De Auditcommissie van de Raad van Toezicht kwam driemaal bijeen dit jaar. In mei 2020 deed zij dat ter voorbereiding van de besluitvorming van de Raad van Toezicht ten aanzien van de jaarrekening 2019, het accountantsverslag en het jaarverslag over 2019. In september 2020 kwamen in de Auditcommissie de operationele audits en IT-audits aan de orde. En in november besprak de commissie de universitaire begroting 2021-2024, en met KPMG de Management Letter 2020. Naast de twee leden van de Auditcommissie neemt ook de voorzitter van de Raad van Toezicht als toehoorder deel aan deze vergaderingen.

Vastgoedontwikkeling stond ook dit jaar op de agenda. De Raad van Toezicht verleende goedkeuring aan de investering in het Collegezalengebouw aan de Einsteinweg. De vernieuwing van dit bekende gebouw op de Campus Bio Science Park dat onderdeel uitmaakt

van het Leiden Bio Science Park, is van groot belang voor de campusontwikkeling van Universiteit Leiden. Het doet de raad goed dat dit iconische Collegezalengebouw, een ware ‘modern classic’, behouden blijft voor toekomstige generaties studenten en medewerkers en sterk verduurzaamd wordt.

De Raad besprak de Bestuursmonitor, de jaarlijkse rapportage over de monitoring van de bestuursafspraken. Ook besprak de raad de jaarlijkse rapportage op het gebied van informatiebeveiliging en privacy, en het werkplan voor het komend jaar voor deze onderwerpen. De raad heeft voorts het Leids Register Opleidingen 2020-2021 goedgekeurd. Ook nam de raad via de Kadernota en het Bestuursverslag kennis van de voortgang van de inzet van de kwaliteitsmiddelen. Na kennisneming van het Accountantsverslag heeft de Raad van Toezicht in zijn vergadering van 26 mei 2021 dit verslag, inclusief de jaarrekening over 2020, goedgekeurd.

De commissie Kwaliteitszorg Onderwijs en Onderzoek kwam driemaal bijeen en besprak de jaarverslagen kwaliteitszorg onderwijs en onderzoek. Daarnaast is uitgebreid met het College van Bestuur gesproken over het plan van aanpak voor de verdere doorontwikkeling van de kwaliteitszorg. Ondanks de uitstekende bevindingen in het kader van Instellingstoets Kwaliteitszorg in 2019, wil de Universiteit Leiden verder werken aan een kwaliteitssysteem dat nog effectiever zal zijn door de aangeleverde managementinformatie te verbeteren en de inhoudelijke monitoring te versterken. Daarnaast was er ook in deze commissie aandacht voor de omstandigheden rond corona. Zo werd in juni gesproken over het onderzoek in tijden van corona en werd in november een tussenrapportage gegeven van de stand van zaken in het onderwijs. Door de enorme inzet van docenten en studenten zijn de studieresultaten nog steeds goed.

De Raad van Toezicht heeft tweemaal regulier overleg gevoerd met de fractievoorzitters van de Universiteitsraad (UR). De raad is trots op de cultuur bij de Universiteit Leiden, waar de UR namens het personeel en studenten daadwerkelijk een belangrijke rol in de beleidsontwikkeling speelt. De UR sprak onder andere met de raad over zijn speerpunten voor raadsjaar 2020-2021. De Raad van Toezicht constateerde dat deze speerpunten goed aansluiten bij de ambities van het College van Bestuur. Ook is de raad tevreden over de harmonieuze verhoudingen tussen College van Bestuur en Universiteitsraad.

In september heeft de raad onder externe begeleiding een zelfevaluatie uitgevoerd. In het kader van deze

zelfevaluatie is geconstateerd dat de relatie tussen het College van Bestuur en de Raad van Toezicht zeer open en respectvol is. De Raad van Toezicht heeft de wens uitgesproken om meer in het voortraject bij besluitvorming rond strategische onderwerpen betrokken te worden.

Ab van der Touw, de voorzitter van de raad, nam deel aan de twee vergaderingen van de voorzitters van de Nederlandse universitaire Raden van Toezicht, waar op landelijk niveau spelende onderwerpen zoals de financiering van het wetenschappelijk onderwijs en de toekomst van wetenschappelijk onderzoek, werden besproken. Per 1 september 2020 is Van der Touw tevens voorzitter van dit gremium.

De komende tijd blijft de Raad van Toezicht intensief overleg voeren met het College van Bestuur over de impact van de coronacrisis en over scenario's voor de langere termijn. De mooie prestaties van het afgelopen jaar tonen wederom de veerkracht van de Leidse academische gemeenschap.

Graag breng ik in deze coronacrisis de hoopgevende woorden van Justus Lipsius, hoogleraar in de beginjaren van de universiteit, in herinnering:

‘Tenslotte biedt rampspoed een voorbeeld, omdat de kracht en de weerstand van goede mensen bij tegenslag een lichtbaken vormen voor onze duistere wereld. Door hun voorbeeld roepen zij anderen tot eenzelfde houding op en geven als het ware de weg aan.’

Namens de Raad van Toezicht van de Universiteit Leiden

Drs. A.F. van der Touw,
voorzitter

Bericht van de Universiteitsraad

‘Inwerken, kennismaken met de procedures, de regels van het spel, schakelen tussen dossiers en onderwerpen, inlezen, een mening vormen, contact met de achterban – kortom: alles wat met ons raadswerk te maken heeft, vindt plaats in een snelkookpan.’

Marlene van der Velden (studentlid), op medezeggenschapsblogleiden.nl over de Universiteitsraad in tijden van corona.

De Universiteitsraad (UR) is de centrale medezeggenschapsraad van de Universiteit Leiden en bestaat uit gekozen studenten en medewerkers. De UR behartigt de belangen van studenten en medewerkers bij het College van Bestuur. Daartoe overlegt de UR met het college over het centrale beleid op het gebied van onderwijs en onderzoek, personeel en organisatie, en financiën en huisvesting. In sommige gevallen heeft de UR instemmingsrecht, in andere gevallen adviseert de UR het College van Bestuur, gevraagd of ongevraagd.

Samenstelling en speerpunten

De verkiezingen, vanwege het coronavirus online georganiseerd, leidden ertoe dat in 2020 twaalf nieuwe raadsleden werden verkozen en vier raadsleden opnieuw werden verwelkomd. De raadsleden werden op hun raadswerk voorbereid met het inwerkprogramma in september en oktober. Opnieuw was de online Basis cursus medezeggenschap beschikbaar voor de leden van de Universiteitsraad en de faculteitsraden. Tevens werd er weer een succesvolle Introductiedag Medezeggenschap georganiseerd, waarbij leden van de Universiteitsraad, faculteitsraden en dienstraden samenkwamen om ervaringen uit te wisselen, het College van Bestuur te leren kennen en een training over bevoegdheden te volgen.

De nieuw samengestelde Universiteitsraad heeft de volgende speerpunten vastgesteld voor het academisch jaar 2020-2021:

- Een eerlijke inschatting van taken
- Optimale ondersteuning van de actieve student
- Een betere facilitering van docenten
- Naar een inclusieve gemeenschap
- Bredere aandacht voor duurzaamheid
- Psychosociaal welzijn op de werkvloer

Medezeggenschapsjaar 2020

Het medezeggenschapsjaar 2020 kenmerkte zich bovenal door de coronacrisis. Niet alleen moest de werkwijze van de Universiteitsraad worden aangepast naar online vergaderen, ook hebben de fractievoorzitters vrijwel vanaf het begin van de crisis bijna wekelijks overleg gevoerd met het College van Bestuur over de te nemen maatregelen. Daarvoor is een versnelde besluitvormingsprocedure ingericht. Tijdens dit ‘woensdagochtendoverleg’ werden stevige discussies en constructieve gesprekken gevoerd over onder andere de vormgeving van online onderwijs en toetsing, de ondersteuning van (jonge) onderzoekers wier onderzoek vertraging opliep, het faciliteren van thuiswerken, en het gebruik van de gebouwen. Door alle extra inzet heeft de UR een belangrijke rol gespeeld als ‘voelhorens’ van het college en heeft hij de zorgen van studenten en medewerkers op zorgvuldige wijze onder de aandacht gebracht, waardoor de effectiviteit van en het draagvlak voor de crisismaatregelen is vergroot.

Ondanks de coronacrisis en alle gerelateerde extra overleggen heeft de Universiteitsraad geprobeerd de medezeggenschap zoveel mogelijk als normaal voort te zetten. De UR was nauw betrokken bij de benoeming van zowel de aankomende rector magnificus als de nieuwe voorzitter van het College van Bestuur. Naast de behandeling van de jaarlijks terugkerende onderwerpen zoals de Kadernota, de model-Onderwijs- en Examenregelingen (OER'en) en de begroting, heeft de UR in 2020 aandacht besteed aan een reeks andere onderwerpen. Een van de grotere discussiepunten was de strategie voor de Campus Den Haag. De raad heeft onder andere benadrukt dat de verbondenheid tussen de twee steden centraal moet staan, dat bestaande knelpunten eerst moeten worden aangepakt en dat de governance-structuur nader moet worden uitgewerkt. Ten aanzien van de kwaliteitsafspraken heeft de raad een voortgangsrapportage over 2019 ontvangen, de reservering van de kwaliteitsmiddelen in de Kadernota laten aanpassen, en twee raadsleden afgevaardigd in de werkgroep Herijking kwaliteitsmiddelen.

Een belangrijk speerpunt van de Universiteitsraad is de versterking van de medezeggenschap binnen de universiteit. Begin februari heeft de UR samen met het College van Bestuur daartoe een succesvolle conferentie georganiseerd: Van inspraak naar invloed. Er werd onder andere gediscussieerd over de zichtbaarheid, facilitering,

opleiding en waardering van de medezeggenschap. De uitkomsten van de conferentie zijn door een werkgroep samengevoegd tot een rapport, dat in de tweede helft van het jaar door faculteitsraden en dienstraden is besproken. De UR is verheugd te zien dat er al op verschillende plekken verbeteringen zijn doorgevoerd. De verdere implementatie van de aanbevelingen blijft de komende tijd hoog op zijn agenda staan.

Naast de overleggen met het College van Bestuur heeft de Universiteitsraad (online) werkbezoeken afgelegd aan de Honours Academy, het samenwerkingsverband Leiden-Delft-Erasmus (LDE) en het Universitair Facilitair Bedrijf. Ook zijn open gesprekken gevoerd met de Raad van Toezicht en de directeurs van het Bestuursbureau. Terugblikkend kunnen we constateren dat de UR zich in het afgelopen jaar weer als een belangrijk gesprekspartner heeft gemanifesteerd.

Overzicht van onderwerpen

Tot slot volgt hier een overzicht van onderwerpen waarmee de Universiteitsraad in 2020 heeft ingestemd en een overzicht van onderwerpen waarover hij heeft geadviseerd. De brieven en de verslagen van de vergaderingen zijn terug te vinden op de website: universiteit-leiden.nl/ur.

De Universiteitsraad heeft ingestemd met deze dossiers:

- Wijziging Bestuurs- en Beheersreglement
- Hoofdlijnen begroting 2021-2024
- Leids Universitair Register Opleidingen 2021-2022
- Instellingsdeel Studentenstatuut 2020-2021
- Model-OER'en 2021-2022 (bachelor en master)
- Leids Protocol Onderzoeksvisitaties 2021-2027
- Richtlijn aanbieden (online) tentamens
- Addenda Model-OER'en 2019-2020

Over de volgende onderwerpen heeft de Universiteitsraad in 2020 geadviseerd:

- Drempelloos studeren
- Follow-up personeelsmonitor
- Inventarisatie taalbeleid
- Uitstel strategisch plan
- Uitkomsten NSE 2019
- Benchmark Financiële Ondersteuning Studenten
- Implementatie rookbeleid
- ICT-Projectenkalender
- Regeling Inschrijving, Examen- en Collegegeld
- Jaarverslagen kwaliteitszorg onderwijs/onderzoek
- Aanpassing BSA-regeling
- Capaciteitsfixus 2020-2021
- Aangepaste Gemeenschappelijke Regeling LDE
- Jaarverslag 2019

- Proctoring
- Plan van aanpak studentenwelzijn
- Advies denktank flexibilisering
- Tijdelijke aanvullende reisregeling medewerkers en studenten
- Onderzoek en plan van aanpak postdocs
- Jaarverslagen vertrouwenspersonen en ombudsfunctionaris voor studenten
- Personeel in Cijfers 2019
- Duurzaamheidsverslag 2019
- Retributiebeleid 2020-2021
- Bestuurlijke financiële rapportages
- Tussenrapportage programma doorontwikkeling kwaliteitszorg
- Werkplan diversiteit en inclusiviteit
- Vertraging onderzoek door corona, verlenging contracten
- Aanpassing selectieprocedures bacheloropleidingen met capaciteitsfixus
- Herziening richtlijn promotietrajecten
- Meerjaren Business Plan Huisvesting
- Implementatie Taverne / Open access
- Voorgenomen transitie Luris
- Uitbreiding digitale onderwijsvoorzieningen met Zoom
- Geautomatiseerde bezoekersregistratie
- Uitvraag inspectie werkdruk en discriminatie

Namens de Universiteitsraad van de Universiteit Leiden,

Charlotte de Roon MSc,
voorzitter

Zie bijlage D voor de samenstelling van de Universiteitsraad.

Deel I

Bestuursverslag 2020

Bestuursstructuur (per 1 september 2020)

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. H. Bijl
Vicevoorzitter: drs. M. Ridderbos RC

Universiteitsraad

Voorzitter: C.J. de Roon MSc

Faculteiten

- | | |
|-----------------------------------|------------------------------------|
| ■ Archeologie | Decaan: prof.dr. J.C.A. Kolen |
| ■ Geesteswetenschappen | Decaan: prof.dr. M.R. Rutgers |
| ■ Geneeskunde* | Decaan: prof.dr. P.C.W. Hogendoorn |
| ■ Governance and Global Affairs | Decaan: prof.mr. dr. E.R. Muller |
| ■ Rechtsgeleerdheid | Decaan: prof.dr. J.P. van der Leun |
| ■ Sociale Wetenschappen | Decaan: prof.dr. P.F. Wouters |
| ■ Wiskunde en Natuurwetenschappen | Decaan: prof.dr.ir. M.T. Kreutzer |

De faculteiten bestaan uit 28 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

- Directie Strategie en Academische Zaken (SAZ)
- Algemeen Bestuurlijke en Juridische Zaken (AB|Z)
- Directie Bedrijfsvoering (BV)
- Directie Strategische Communicatie en Marketing (SCM)

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

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 strategisch plan *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, en in vrijheid beantwoord kan worden.

- 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 coronapandemie die in 2021 nog voortduurt, heeft een grote invloed op de uitvoering van de kerntaken van de universiteit – onderwijs en onderzoek. Medewerkers en studenten werkten en studeerden in 2020 grotendeels online vanuit huis, en deze situatie duurde de eerste helft van 2021 nog voort. Dankzij de enorme inzet, creativiteit en flexibiliteit van haar medewerkers en studenten kon de universiteit toch ‘open’ blijven: het onderzoek en het onderwijs gingen door, zij het op afstand. We spreken de wens en de hoop uit dat aan deze moeilijke situatie in de loop van dit jaar een einde komt, dankzij het beschikbaar komen van vaccins die door wetenschappers zijn ontwikkeld. De maatschappelijke context van de universiteit kenmerkt zich daarnaast door toenemende globalisering en internationalisering, een grote rol voor Europa, razend-snelle technologische ontwikkelingen, toenemende diversiteit onder studenten, sterkere concurrentie op de studentenmarkt en competitie om onderzoeksmiddelen. De universiteit is gevestigd in twee steden: Leiden en Den Haag. In Den Haag sluit de universiteit met

onderzoek en onderwijs nauw aan op het profiel van de stad als internationale stad van vrede, veiligheid en recht, en bij Den Haag als centrum van landelijke politiek en openbaar bestuur, bij de stedelijke vraagstukken die haar kenmerken, en bij de vele uitdagingen die er zijn op het terrein van gezondheid en zorg. Zes faculteiten ontplooiën op deze gebieden activiteiten in Den Haag.

De universiteit werkt ook nauw samen met de twee andere universiteiten in de provincie Zuid-Holland, de Technische Universiteit Delft (TUD) en de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR). Dit samenwerkingsverband tussen Leiden, Delft en de Erasmusuniversiteit wordt LDE Universities genoemd. In de hoofdstukken over onderwijs, onderzoek en impact wordt ingegaan op de inhoud van deze samenwerking. In Medical Delta werken de TUD, het Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC) en het Erasmus Medisch Centrum (Erasmus MC) samen met regionale onderwijsinstellingen en bedrijven aan technologische oplossingen voor duurzame zorg.

De universiteit heeft de afgelopen zes jaar sterk ingezet op de ambities uit haar strategisch plan Excelleren in vrijheid 2015-2020, met zes strategische thema's. Deze zijn in deze periode leidend geweest voor de koers van de universiteit. In de loop van 2021 presenteert de universiteit een nieuw strategisch plan voor de jaren hierna. De zes huidige strategische thema's zijn:

1. Ruimte bieden aan onderzoekers in een omgeving voor excellent onderzoek;
2. Het activeren van talent in een stimulerende academische werk- en leeromgeving;
3. Innovatie in teaching en learning, en verdere ontwikkeling van de kwaliteitscultuur;
4. Versterking van impact en innovatie door ontwikkeling van nieuwe kennis, in samenwerking met andere universiteiten en maatschappelijke partners;
5. Onderzoek en onderwijs inbedden in een internationale omgeving en in strategische samenwerkingsverbanden met buitenlandse universiteiten;

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
2016	93 (3)	77 (5)	102 (3)	74 (3)
2017	88 (4)	67 (4)	109 (4)	91 (7)
2018	74 (3)	68 (4)	122 (5)	88 (6)
2019	82 (4)	67 (3)	118 (5)	98 (6)
2020	80 (4)	70 (3)	128 (6)	100 (6)

* In 2018 kwam de QS Ranking eenmalig uit onder naam WUR2019.

6. Verdere ontwikkeling van de Campus Den Haag op het gebied van onderwijs, onderzoek en innovatie.

De kwaliteit van het werk dat de Universiteit Leiden in Leiden en Den Haag verricht, wordt op verschillende manieren 'gemeten', onder meer in wereldwijde rankings. De Leidse universiteit steeg in 2020 licht in de ranking van de Academic Ranking of World Universities (ARWU), maar daalde in de ranking van de Times Higher Education (THE), de QS Ranking en de CWTS Leiden Ranking. In drie van deze vier invloedrijkste rankings stond Leiden ook in 2020 in de top 100 (ARWU, THE en CWTS Leiden Ranking). De positie in de rankings weerspiegelt met name het onderzoeksprofiel van de universiteit op basis van onder meer publicaties en reputatie. In haar strategisch plan legt de Universiteit Leiden nadruk op het talentbeleid om zich daarmee duurzaam te verzekeren van een bij de Universiteit Leiden passende positie in de top 100.

De positie van de Universiteit Leiden in het Nederlandse bestel wordt in negatieve zin beïnvloed door de opvolging van het advies van de Commissie Van Rijn door de minister van OCW. De wijziging van de bekostigingssystematiek met ingang van 2020, betekent voor de Universiteit Leiden dat met ingang van 2022 een korting in de reguliere financiering wordt doorgevoerd.

1.4 Bestuursafspraken

Het College van Bestuur heeft op basis van het strategisch plan in 2015 bestuursafspraken gemaakt met de faculteiten voor de periode 2016 tot en met 2019. In 2019 is besloten om de bestuursafspraken te verlengen met een jaar, zodat deze synchroon lopen met de planperiode van het strategisch plan. In de tabel op pag. 19 zijn de resultaten van de afspraken te zien. Hierbij is de realisatie in 2020 afgezet tegen de uitgangssituatie van de doelstelling. De meerderheid van de beoogde doelen is gerealiseerd, maar de ontwikkeling van het studiesucces

(herinschrijvingsrendement bachelor) is achtergebleven. Door de coronacrisis zijn in 2020 ook de streefwaarden voor de omzet in de tweede en derde geldstroom EU (met name als gevolg van de coronacrisis) en het % tijdelijk personeel aangesteld in de eerste geldstroom achtergebleven. Voor de afspraak over de daling van het aantal docenten is in het licht van de sterke groei van het

aantal studenten bewust gekozen voor een geleidelijke aanpak.

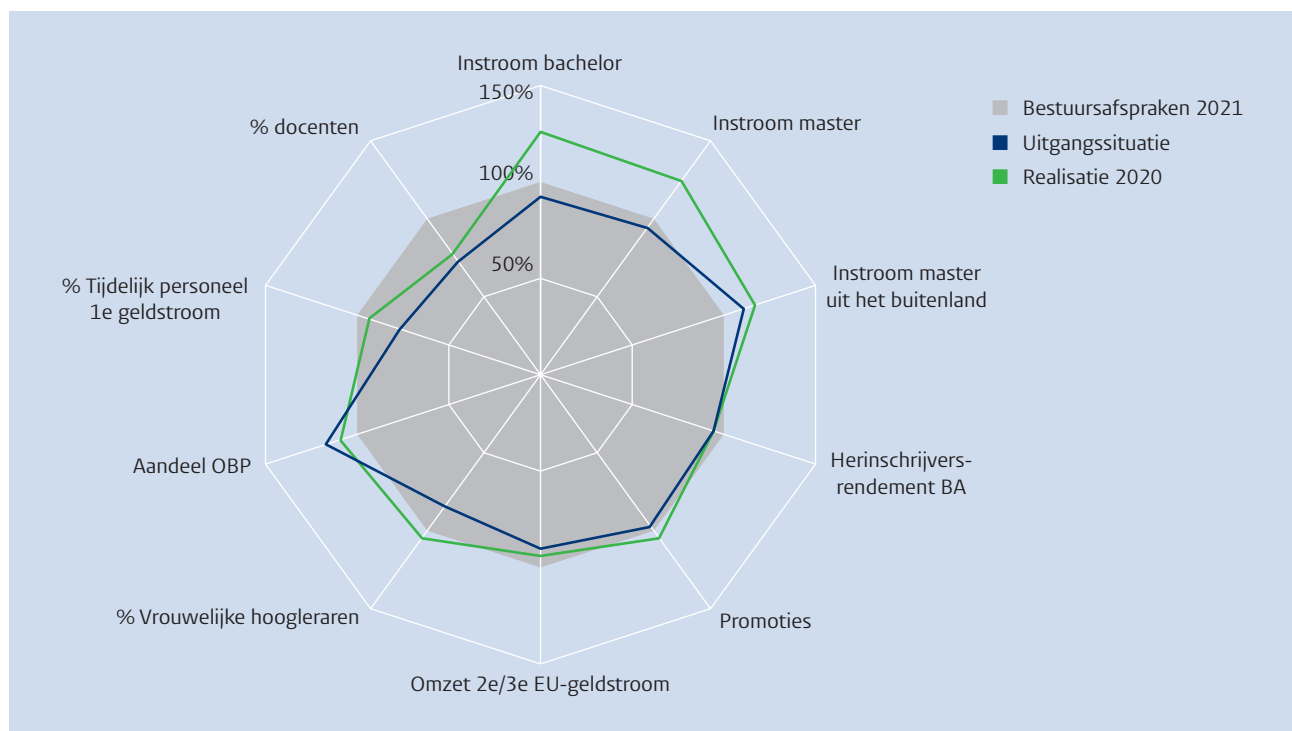
Bestuursafspraken

Nr.	Indicator		Afspraak 2020	Realisatie 2020	Uitgangssituatie
1.	Instroom bachelor	≥	4.865	6.138	4.499
2.	Instroom master	≥	4.500	5.615	4.234
3.	Instroom in masters uit buitenland	≥	26%	31,1%	29,4%
4.	Herinschrijversrendement bachelor	≥	73%	68,7%	68,9%
5.	Promoties*	≥	418	440	406
6.	Omzet 2e /3e EU geldstroom (K€)	≥	93.686	88.064	84.529
7.	% Vrouwelijke hoogleraren	≥	28%	29,4%	23,5%
8.	Aandeel obp	≤	20%	18,3%	17,1%
9.	% Tijdelijk personeel 1e geldstroom	=	28%	29,6%	36,1%
10.	% Docenten	≤	15%	19,5%	20,5%

* Het aantal promoties in 2020 bedroeg 447. De 7 promoties van het ICLON en het ASCL vallen buiten de bestuursafspraken.

Figuur 1

Bestuursafspraken. Leeswijzer: het grijze vlak geeft de afspraken voor (eind) 2020 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 niet gehaald.



1.5 Maatschappelijke trends en impact

De universiteit voegt met haar onderzoek en onderwijs direct en indirect meerwaarde toe aan een samenleving die sterk in beweging is. Het is essentieel dat de universiteit hierop blijft inspelen met haar onderzoek en onderwijs, en dat ze haar wetenschappers en studenten zoveel mogelijk de 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 steeds hogere eisen aan internationale wetenschappelijke samenwerking. Dit stelt dus ook nieuwe eisen aan ondersteuning van en begeleiding bij de organisatie van het onderwijs.
- De EU speelt een steeds prominentere rol in de financiering van wetenschappelijk onderzoek. Gezien de nadruk vanuit de EU daarop, wordt samenwerking steeds belangrijker.
- De snelle technologische ontwikkelingen hebben een grote impact op de ontwikkeling van wetenschap en onderwijs (kansen en vraagstukken op het gebied van open science en open access, big data, MOOCs, kunstmatige intelligentie en cyberveiligheid) en vragen vaak om hogere uitgaven voor state-of-the-art apparatuur en faciliteiten.
- Een landelijke toename van studenten met een multiculturele achtergrond. Deze 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: zo heeft zij een Nationale Wetenschapsagenda opgesteld en gaat zij ervan uit dat universiteiten 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 Leiden richt zich in de communicatie over de hiervoor beschreven ambities en de resultaten van onderzoek en onderwijs (waardcreatie) op de volgende doelgroepen:

- Huidige en aankomende studenten;
- Medewerkers en alumni;
- Economische partners en de industrie;
- Samenwerkingspartners in onderwijs en onderzoek (zoals LERU en LDE Universities);
- EU, nationale en regionale overheden;
- Breed publiek, onder meer via societal outreach, bijvoorbeeld door middel van (sociale) media.

In haar onderzoek kenmerkt de universiteit zich door een stevige disciplinaire basis op een breed scala van wetenschapsgebieden, een model dat kenmerkend is voor vele onderzoeksuniversiteiten wereldwijd. Vanuit deze basis verrichten onderzoekers zowel disciplinair als interdisciplinair onderzoek. In hun onderzoek en onderwijs, die nauw met elkaar zijn verweven, staan zij in nauw contact met de samenleving en laten zij zich inspireren door de wetenschappelijke en maatschappelijke vragen van de toekomst, die zij vertalen naar fundamentele en meer toegepaste onderzoeksvragen. Zo is de Nationale Wetenschapsagenda van de rijksoverheid een krachtige agenda voor het wetenschappelijk onderzoek in Leiden en Den Haag. Ook de agenda van de Verenigde Naties, de Sustainable Development Goals, wordt steeds meer richtinggevend. Dat is goed te zien in de stad Den Haag die immers, na New York en Genève, de derde VN-stad van de wereld is.

Veel ingewikkelde vragen waarvoor de wereld staat, vereisen van de universiteit, intern en extern, nauwe samenwerking tussen de verschillende disciplines. De universiteit stimuleert die samenwerking op verschillende manieren. Denk aan de oprichting van interdisciplinaire centra, het starten van interdisciplinaire onderwijsprogramma's, en extra geld voor interfacultaire samenwerking. Zo is verdere uitvoering gegeven aan acht onderzoeksstimuleringsprogramma's, die tot stand zijn gekomen op basis van een gezamenlijk voorstel van de decanen van de zeven faculteiten. Deze programma's worden voor een periode van vier jaar financieel gestimuleerd uit de zogeheten Vernieuwingsmiddelen. Ook in de interdisciplinaire samenwerking met de TUD en de EUR wordt flink geïnvesteerd. Een mooi voorbeeld hiervan is de samenwerking in het kader van Medical Delta.

Voor elke onderzoeksuniversiteit zijn de onderzoeksinfrastructuur, de onderzoeksfaciliteiten en de wetenschappelijke collecties cruciaal. Die van de Universiteit Leiden behoren tot de beste ter wereld. Zij bepalen in hoge mate haar succes en de wetenschappelijke en maatschappelijke impact. Waar de universiteit nationaal of internationaal een unieke positie inneemt, en dat geldt zeker voor de geesteswetenschappen, gaat zij met extra zorgvuldigheid om met soms kwetsbare wetenschapsgebieden en wetenschappelijke collecties.

2. Onderwijs

2.1 Onderwijsprofiel

De universiteit heeft een breed onderwijsprofiel met opleidingen in de domeinen alfa, gamma, bèta en geneeskunde, die worden aangeboden in Leiden en Den Haag. In het academisch jaar 2020-2021 bood de universiteit 47 bacheloropleidingen aan, 52 bekostigde en 12 niet-bekostigde masteropleidingen, 5 lerarenopleidingen en 12 research-masteropleidingen. Van alle bacheloropleidingen zijn er 8 Engelstalig: Liberal Arts and Sciences, International Studies, Security Studies, English Language and Culture, South and Southeast Asian Studies, Urban Studies, Psychology en Archaeology. Een compleet overzicht van het opleidingsaanbod is opgenomen in bijlage B.

De universiteit is selectief in het verder uitbreiden van het aantal opleidingen en kiest bij voorkeur voor nieuwe studiepaden binnen bestaande opleidingen. Wel is de afgelopen jaren ingezet op uitbreiding van Engelstalige bacheloropleidingen, vooral om aansluiting te zoeken bij het internationale profiel van de stad Den Haag. Die uitbreiding komt tegemoet aan de vraag van zowel Nederlandse als buitenlandse studenten.

Samen met de Technische Universiteit Delft (TUD) en de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR), in LDE-verband dus, biedt de Leidse universiteit de volgende opleidingen als joint programme aan: de bacheloropleidingen Life Science and Technology, Molecular Science and Technology, en Klinische Technologie, alsmede de masteropleidingen Industrial Ecology en Technical Medicine.

De Universiteit Leiden wil beter voorzien in de groeiende maatschappelijke behoefte aan een Leven Lang Ontwikkelen (life long learning). Een belangrijke doelstelling is het aanbieden van scholing aan professionals. Dat doet de universiteit onder meer in de vorm van privaat gefinancierd onderwijs voor deze doelgroepen, zoals cursussen en opleidingen van het Juridisch PAO, het Centre for Professional Learning (CPL, in Den Haag) en Boerhaave Nascholing (LUMC).

Daarnaast verzorgt de universiteit veel Hoger Onderwijs voor Ouderen (HOVO) en een Studium Generale, waarmee heel uiteenlopende doelgroepen worden bereikt. Voorts biedt de universiteit (internationale) MOOCs en SPOCs aan, die ook toegankelijk zijn voor professionals.

2.2 Ontwikkeling van het onderwijsaanbod

Het onderwijsaanbod, bestaande uit opleidingen, afstudeerrichtingen en minoren, is permanent in ontwikkeling. In 2020 hebben de volgende wijzigingen plaatsgevonden:

In Leiden

- De NVAO is akkoord gegaan met de naamswijziging voor de masteropleiding Theology and Religious Studies in Religious Studies.
- Per september 2020 wordt de bacheloropleiding Informatica niet meer in deeltijd aangeboden. Afstuderen in de deeltijdopleiding is mogelijk tot 1 september 2024.
- Vanaf september 2020 worden de tweejarige educatieve masteropleidingen Educatie in de taal- en cultuurwetenschappen, en Educatie in de mens- en maatschappijwetenschappen aangeboden.
- De universiteit doet mee aan het experiment Educatieve Module, waarbij nieuwe doelgroepen worden opgeleid voor het leraarschap. Het experiment liep van 1 juli 2016 tot en met eind juli 2019 en werd met drie jaar verlengd tot 1 juli 2022.

In Den Haag

- Sinds september 2020 wordt de, in 2019 geaccrediteerde, masteropleiding Law and Society: Governance and Global Development aangeboden.
- Bij het LUMC is een nieuwe master Population Health Management ontwikkeld. Bij een positief macrodoelmatigheidsbesluit en een positief besluit Toets Nieuwe Opleiding gaat de opleiding per 1 september 2021 van start.

Aantal bachelor- en masteropleidingen in 2020/2021

	Bachelor	Master
Archeologie	1	2
Geesteswetenschappen	24	28
Geneeskunde/LUMC	3	5
Governance and Global Affairs	3	5
Rechtsgeleerdheid	4	17
Sociale Wetenschappen	4	6
Wiskunde en Natuurwetenschappen	8	13
ICLON (lerarenopleidingen)		5
Totaal	47	81

Studenten	2016	2017	2018	2019	2020
Instroom propedeuse bachelor	5.182	5.683	6.171	6.105	6.501
Waarvan met buitenlandse nationaliteit	12%	17%	18%	19%	17%
Deelnemers excellentie	13%	11%	11%	11%	11%
Contacturen B-1 (% opleidingen met 12 of meer uren)	100%	100%	100%	100%	98%
Instroom master	5.084	5.280	5.350	5.338	6.173
Waarvan met buitenlandse nationaliteit	25%	28%	29%	30%	29%
Totaal aantal ingeschrevenen (vt + dt + extraneï)	26.845	28.115	29.537	30.857	32.806
Tevredenheid bachelorstudenten (NSE)	4,1	4,1	4,0	4,1	–
Tevredenheid masterstudenten (NSE)	4,0	4,0	3,9	3,9	–
Diploma's en studiesucces	2016	2017	2018	2019	2020
Bachelordiploma's	3.687	3.776	3.845	3.900	4.511
(Post)Masterdiploma's	3.628	3.989	4.182	4.224	4.236
Niet-negatief BSA-advies in 1e bachelorjaar	84%	84%	84%	85%	100%
Uitval na 1 jaar (bachelor)	16%	15%	15%	15%	12%
Omzwaai na 1 jaar (bachelor)	6%	6%	6%	5%	3%
Herinschrijversrendement in 4 jaar (bachelor)	71%	70%	69%	68%	69%
Rendement 1-jarige master in 2 jaar	64%	65%	68%	70%	72%
Rendement 2-jarige master in 3 jaar	68%	66%	69%	72%	67%
Rendement 3-jarige master in 4 jaar	88%	82%	82%	84%	78%

Samenwerking Leiden-Delft-Erasmus (LDE)

De Universiteit Leiden, de TUD en de EUR werken samen op het gebied van onderwijs, onderzoek en valorisatie (zie ook par. 1.3).

In 2019 is de strategie voor de periode tot 2024 bepaald. In de komende jaren staat de onderlinge toegankelijkheid voor studenten van de onderwijsportfoli'o's van de drie universiteiten centraal, en worden nieuwe onderwijsinitiatieven ontwikkeld die passen bij de stimuleringsprogramma's. Ook innovatie van het online en blended leren, en het samenwerken van de onderwijskundige centra op het terrein van docentontwikkeling zijn belangrijke speerpunten.

In 2020 werd verder het volgende bereikt:

- Begin september studeerde de eerste lichting masterstudenten Klinische Technologie af, een gezamenlijke opleiding van LUMC, TUD en Erasmus MC. De bachelorfase van deze nieuwe studie ging zes jaar geleden van start in het verband van LDE en Medical Delta. Bij de opleiding Klinische Technologie staat de samenwerking tussen clinicus en ingenieur centraal, waarmee de 'medtech professional' haar intrede deed in het medische werkveld. De masterstudenten bewijzen hun toegevoegde waarde bij complexe medisch-technische vraagstukken, zoals de implemen-

tatie of optimalisatie van technologie in het ziekenhuis.

- In het academisch jaar 2020-2021 ging de nieuwe LDE-minor Smart and Shared Cities van start, voortgekomen uit het LDE Centre for BOLD Cities. Deze minor belicht de smart city-thematiek vanuit verschillende disciplines. Wetenschappers van de Universiteit Leiden, de TUD en de EUR stelden het onderwijsprogramma samen. Dat bestaat uit een combinatie van data science en bestuurlijke en sociale wetenschappen.
- In 2020 zijn in LDE-verband vijftien eerstejaarstrainees gestart, waarvan zes in Leiden. Daarnaast zijn er zestien tweedejaarstrainees, waarvan dit jaar vier in Leiden. De tien eerste- en tweedejaarstrainees, werden op de volgende projecten geplaatst: Projectmanagement bij Informatiemanagement, Cyber Security bij Informatiemanagement, Data Analytics bij HRM, Beleid en Learning & Development bij HRM, Data Analytics bij Functioneel beheer, Implementatie arbeidsmarktcommunicatie bij FWN, Student well-being in corona times bij FGW, Projectcoördinatie Open Science bij SAZ, Corporate communicatie bij SCM, Kwaliteitszorg bij SOZ.
- Van de zeventien tweedejaars trainees die in augustus 2020 hun traineeship hebben afgerond, zijn er dertien gaan werken bij een van de drie universiteiten.

- In december heeft het LDE-bestuur een voorstel goedgekeurd voor de start van een LDE Living Lab (scriptiewerkplaats) Den Haag Zuidwest, onder leiding van het LDE Centre Governance of Migration and Diversity. In het LDE Living Lab Den Haag Zuidwest kunnen masterstudenten onderzoek doen naar de effectiviteit van beleidsmatige interventies of stage lopen bij instellingen die werken aan de Regiodeal Den Haag Zuidwest.
- In december gaf het LDE-bestuur groen licht voor de pilot studentmobiliteit. De pilot sluit aan bij de LDE-ambitie om studenten meer te laten profiteren van het onderwijsaanbod van de samenwerkingspartners. Zo kan expertise worden opgebouwd over laagdrempelige toegang van studenten tot onderwijs van partneruniversiteiten, en het faciliteren van het efficiënter administreren hiervan. Daarmee worden innovatieve LDE-onderwijsinitiatieven, zoals Artificial Intelligence en Sustainability, beter ondersteund.

2.3 Onderwijsambities en -prestaties

Het universitaire strategisch plan 2015-2020 is in 2016 nader 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 2020 gewerkt aan de volgende prioriteiten:

- Verbeteren van de match tussen student en opleiding;
- Continueren van het studiesuccesbeleid, met aandacht voor het Bindend studieadvies (BSA), de bachelor-masterovergang, voorzieningen op het gebied van studiebegeleiding en het profileringsfonds;
- Doorontwikkelen van de honoursprogramma's, onderwijsvernieuwing, met aandacht voor de implementatie van de onderwijsvisie, ICT & Onderwijs, de Leiden Teachers' Academy en onderwijsprijzen en beurzen;
- Realiseren van een nieuw Learning Management Systeem en harmonisatie van de onderwijslogistiek;
- Bevorderen van internationalisering.

Verbeteren van de match tussen student en opleiding

Studiekeuzecheck

In 2020 werd voor de zevende keer universiteitsbreed, met uitzondering van opleidingen met decentrale selectie of matching, de studiekeuzecheck aangeboden aan aspirant-studenten. 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. Als ze de vragen hebben ingevuld, krijgen ze een niet-bindend advies waaraan ze hun studiekeuze kunnen toetsen, zodat ze die eventueel kunnen heroverwegen. Ook vindt terugkoppeling plaats naar de opleidingen met informatie over studiekeuzers die mogelijk minder geschikt zijn voor de opleiding. Deze scholieren kunnen dan voor een intakegesprek of een andersoortige studiekeuzeactiviteit worden uitgenodigd.

In 2020 is aan 10.748 studiekeuzers een vragenlijst verstuurd; 81,9 procent kwam volledig ingevuld retour (bijna 5 procent meer dan in 2019). Deelnemers uitten zich in meerderheid positief over het nut van de vragen. Zo hielp de vragenlijst studiekeuzers:

- een beter beeld te krijgen van wat de opleiding vraagt (71,1 procent eens);
- beslissen of de opleiding bij hun interesse past (59,8 procent eens);
- eventuele twijfels over hun studiekeuze weg te nemen (52,7 procent eens).

In 2020 is aan minder studiekeuzers dan in 2019 een vragenlijst gestuurd (in 2019 waren dit er 11.140). Dit is omdat een aantal opleidingen zelf matching heeft ingevoerd; deze studies voeren geen studiekeuzecheck uit.

Matching

In juni 2019 is een universiteitsbreed plan voor matching als verplicht onderdeel voor de inschrijving voor de bacheloropleiding vastgesteld. Het streven is dat in 2025 alle bacheloropleidingen, met uitzondering van opleidingen met decentrale selectie, matching hebben ingevoerd. In het academisch jaar 2020-2021 was matching bij zes bacheloropleidingen onderdeel van de toelatingsprocedure: Natuurkunde, Sterrenkunde, Informatica, Bio-Farmaceutische Wetenschappen, Culturele Antropologie en Security Studies. Alleen studenten die aan de matching deelnamen, konden zich voor de opleiding inschrijven. De matching bestond uit een online module, meestal 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 of een bijeenkomst bij de opleiding.

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. Een uitgebreidere evaluatie is nodig om dit beeld te kunnen bevestigen. In 2022 wordt een uitgebreide midterm-evaluatie van het project uitgevoerd, waarin ook de universitaire medezeggenschap wordt betrokken.

Daarin wordt niet alleen het studentenoordeel betrokken, maar worden ook docenten bevraagd. Ook wordt gekeken naar de relatie tussen matching en studiesucces. Voor studiejaar 2020-2021 paste de bacheloropleidingen Nederlands en Engels voor het eerst matching toe. De bacheloropleidingen Filosofie, Kunstgeschiedenis, Korea-studies, Taalwetenschappen, Japanstudies, Chinastudies en Bestuurskunde beginnen in 2021, voor studenten die in september 2022 met hun studie beginnen.

Online Proefstuderen

Een gebruikersonderzoek naar twee in 2019 uitgevoerde pilots Online Proefstuderen heeft uitgewezen dat deze positief beoordeeld zijn. Het betrof de module van Biomedische wetenschappen en die van Cultural Anthropology and Development Sociology. De Faculteit Geesteswetenschappen heeft in 2020 ook zeven modules voor de opleidingen Nederlandkunde/Dutch Studies, English Language and Culture, Filosofie, Kunstgeschiedenis, Nederlandse taal en cultuur, en Taalwetenschap ontwikkeld. In 2020 hebben de faculteiten echter besloten voorlopig geen nieuwe modules voor Online Proefstuderen te produceren; een aantal van hen zou deze liever ontwikkelen in samenhang met de matchingmodules. Daar komt bij dat in 2020 alle voorlichtingsactiviteiten in verband met de coronacrisis online georganiseerd moesten worden, hetgeen ook uitnodigde tot herbezinning op het geheel van online voorlichtingsactiviteiten. Naast de online Open Dagen (voor oriëntatie) wordt nu ook minimaal twee keer per jaar een online Webinar Week aangeboden. Net als Online Proefstuderen functioneert de Webinar Week als een verdiepende studiekeuzeactiviteit die studiekeuzers de gelegenheid geeft een (online) college te volgen en, zowel voor als tijdens de Webinar Week, een interactieve taak te doen, bijvoorbeeld 'huiswerk' of een opdracht maken.

Start je toekomst

Sinds 2017 vindt jaarlijks een activiteit plaats voor eerstegeratiestudenten om hen voor te bereiden op studeren. Start je Toekomst (SJT). Door de coronacrisis heeft het SJT-programma in 2020 volledig online plaatsgevonden. Dit jaar namen er tachtig studenten aan deel (2019: 77; 2018: 42; 2017: 14). Een bijkomend voordeel van het online programma was dat de kosten beperkter waren dan in voorgaande jaren. Dat biedt de financiële ruimte om SJT in 2021 nog een keer aan te bieden. Daarna wordt gekeken hoe hiermee verder te gaan.

Decentrale selectie

De universiteit heeft in 2020 beperkt gebruik gemaakt van het instrument capaciteitsfixus, door middel van decentrale selectie. De volgende vijf opleidingen hadden een selectie- en plaatsingsprocedure: Geneeskunde,

Biomedische wetenschappen, Criminologie, Psychologie en Politicologie.

Samenwerking met basis- en voortgezet onderwijs

In het Wetenschapsknooppunt Zuid-Holland werkt de Universiteit Leiden nauw samen met de Wetenschapsknooppunten van de TUD en de EUR. Ook neemt de universiteit deel aan het landelijk overleg van wetenschapsknooppunten. Deze samenwerking heeft als doel om onderzoek en wetenschap in het Nederlandse basis- en voortgezet onderwijs te versterken, en van elkaars ervaringen te profiteren. Ook apart van deze samenwerking draagt de Universiteit Leiden op diverse manieren bij aan de inhoudelijke versterking van het basis- en voortgezet onderwijs.

Voor het basisonderwijs heeft zij het Wetenschapsknooppunt Leiden ingericht: basisschoolkinderen van groep 1 tot en met groep 8 maken kennis met wetenschap op een manier die aansluit bij hun leerniveau. Sinds 2017 heeft de universiteit voor deze samenwerking structureel 100.000 euro in haar begroting opgenomen. Een van de activiteiten in dit kader is Meet the professor, waarbij hoogleraren op basisscholen in Leiden en Den Haag een les verzorgen voor leerlingen van groep 7. De universiteit stimuleert wetenschapswijsheid bij leerlingen door samen met basisscholen aantrekkelijke en interessante activiteiten aan te bieden waarbij nieuwsgierigheid, ontdekken en onderzoek doen centraal staan.

De universiteit probeert ook leerlingen van het voortgezet onderwijs enthousiast te maken voor wetenschap. Ze worden uitgenodigd voor activiteiten op de universiteit en docenten van de universiteit verzorgen op hun beurt gastlessen bij scholen. Naast dit fysieke onderwijs zijn er digitale gastlessen en livestream-gastlessen beschikbaar voor scholen. Aan de digitale gastlessen wordt didactisch materiaal voor docenten toegevoegd. Zo kunnen ze hun leerlingen helpen om onderwerpen verder uit te diepen, bijvoorbeeld voor hun profielwerkstuk. Verder is er een digitaal Loket Profielwerkstukken ingericht.

Het Regionaal Steunpunt Leiden, gevestigd bij het ICLON, richt zich op de professionele ontwikkeling van docenten in het voortgezet onderwijs. Vanuit dit steunpunt hebben de Universiteit Leiden en de TUD het initiatief genomen tot de oprichting van Onderwijsnetwerk Zuid-Holland (ONZ), het grootste onderwijsnetwerk in onze provincie. Docenten kunnen hier kennisnemen van nieuwe wetenschappelijke ontwikkelingen op het gebied van hun schoolvak, werken aan de verbetering van de vakdidactiek en bezien de mogelijkheden voor een betere aansluiting op de arbeidsmarkt voor hun leerlingen. Ook kunnen ze invloed uitoefenen de verbetering van

het vervolgonderwijs. Daarnaast organiseert het ONZ activiteiten voor leerlingen. Inmiddels heeft ook de EUR zich aangesloten en participeren vier hbo-instellingen (Hogeschool Leiden, Haagse Hogeschool, Inholland-Delft en Hogeschool Rotterdam) in het ONZ, evenals tal van scholen voor voortgezet onderwijs, bedrijven en maatschappelijke instellingen. Gemeenten en andere overheidsinstanties werken met ONZ samen aan thema's als passend onderwijs, gelijke kansen, aansluiting tussen voortgezet en hoger onderwijs, duurzaamheid en energietransitie. Als gevolg van de coronacrisis heeft ONZ (vrijwel) al haar activiteiten in 2020 online aangeboden. Ook heeft het specifieke nascholing aan docenten verzorgd om hen meer repertoire in handen te geven ten behoeve van het digitaal onderwijs.

Continueren van het studiesuccesbeleid

Het beleid van de universiteit is erop gericht studenten aan te moedigen het maximale uit hun studie te halen én hun opleiding binnen de nominale tijd af te ronden. De indicatoren voor studiesucces tonen over de afgelopen jaren een stabiel beeld.

Bindend Studietoelichting

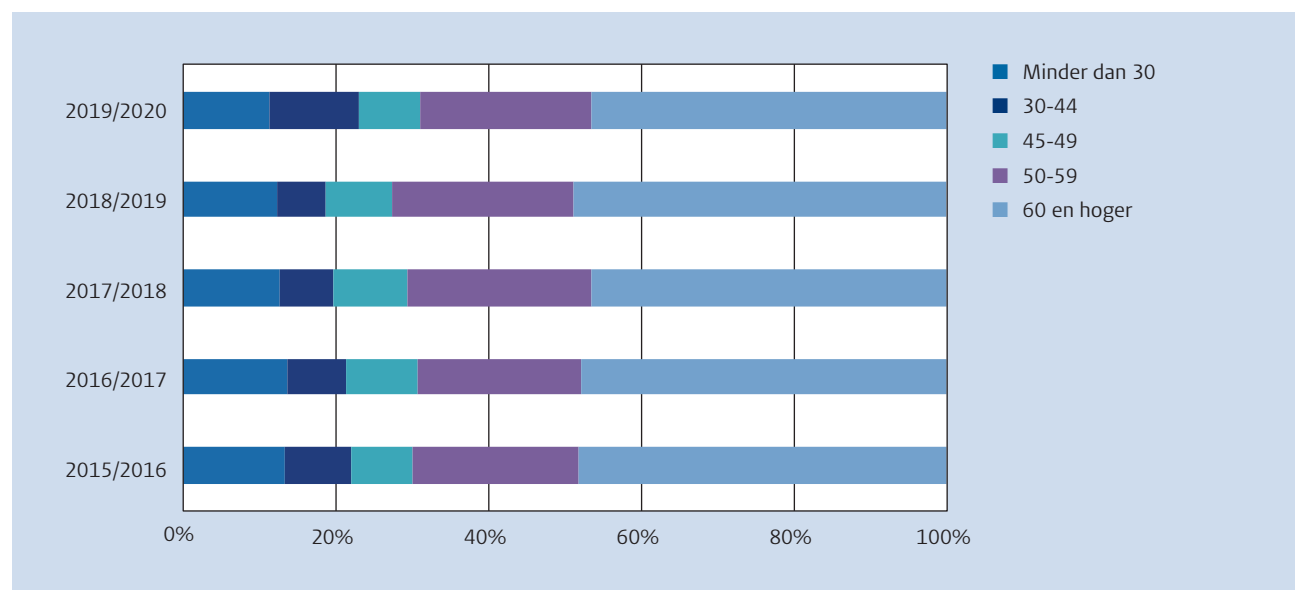
In het studiejaar 2013-2014 is de BSA-eis verhoogd van 40 naar 45 studiepunten. Ook werd in dat jaar de BSA-eis in het tweede jaar ingevoerd. Ondanks de goede resultaten heeft de universiteit het BSA-experiment met de BSA-eis in het tweede jaar stopgezet, mede als gevolg van een uitspraak van het College van Beroep van het Hoger Onderwijs (CBHO) op 23 mei 2016. BSA-eisen

BSA-adviezen aan het einde van het eerste studiejaar.

	2016	2017	2018	2019	2020
Omvang cohort	4813	5083	5509	5871	6019
Positief	77%	79%	80%	82%	77%
Persoonlijke omstandigheden	5%	5%	3%	3%	0%
Hardheidsclausule	1%	1%	0%	1%	0%
Coulance					23%
Totaal niet-negatief	84%	84%	84%	85%	100%
Aanvullende eis	0%	0%	0%	0%	0%
Negatief	16%	16%	16%	15%	0%
Totaal bindend negatief	16%	16%	16%	15%	0%
Gemiddeld aantal studiepunten advies	48,9	48,9	49,0	49,4	49,4
% 60 studiepunten of meer behaald	48%	48%	47%	49%	47%

Figuur 2

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



voor het tweede jaar (BSA-2) zijn daardoor voor het cursusjaar 2015/2016 komen te vervallen, zowel wat betreft het minimumaantal 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) bleef wél bestaan, inclusief de eis van 45 punten. Sinds het studiejaar 2017-2018 is een uitgesteld BSA-advies mogelijk voor studenten die later instromen of een uitgesteld advies nodig hebben vanwege persoonlijke omstandigheden. De examencommissie beslist hierover. Vanwege de coronacrisis is besloten om voor het collegejaar 2019-2020 coullance te betrachten. Alle eerstejaarsstudenten die niet aan de BSA-norm voldeden, hebben uitstel gekregen. Zij krijgen de mogelijkheid om de norm alsnog te halen in het collegejaar 2020-2021. De resultaten onder het nieuwe BSA-regime dat inging in studiejaar 2015-2016 (BSA eerste jaar 45 studiepunten, geen propedeuse-eis), zijn vermeld in de tabel op pag. 25.

De BSA-resultaten voor het studiejaar 2019-2020 zijn gedaald ten opzichte van de afgelopen drie studie jaren: 77 procent heeft een positief BSA-advies gekregen. De daling is waarschijnlijk veroorzaakt door de coronacrisis. Voor de overige 23 procent is coullance betracht in de vorm van uitstel. In het studiejaar 2019-2020 daalde het percentage studenten dat in één jaar de propedeusenorm van zestig studiepunten haalde naar 47 procent en steeg het percentage studenten dat minder dan 45 studiepunten haalde. Wel bleef het gemiddeld aantal behaalde studiepunten gelijk.

Bachelor-masterovergang

Om de mogelijke negatieve gevolgen van de coronacrisis zoveel mogelijk te beperken hebben derdejaars bachelorstudenten in een aantal gevallen de mogelijkheid gekregen om alvast aan de master te beginnen in het studiejaar 2020-2021. Alle masteropleidingen waarop deze regeling van toepassing was hebben uiterlijk 15 mei aan aankomende studenten duidelijkheid geboden over de instroomvoorwaarden. Uit de instroomcijfers van studiejaar 2020-2021 blijkt dat de masterinstroom sterk gestegen is. Dit houdt waarschijnlijk verband met deze regeling, maar aannemelijk is dat ook andere factoren een rol hebben gespeeld. Zo was een verblijf in het buitenland dit jaar niet mogelijk. Ook zal het feit dat er meer bachelordiploma's zijn behaald aan de stijging hebben bijgedragen.

Voorzieningen studiebegeleiding

In 2020 participeerden acht studieadviseurs als deelnemer in het Ontwikkeltraject voor studieadviseurs. en namen er negen deel aan een verkort traject dat dit

jaar voor het eerst werd aangeboden. Zeven ervaren studieadviseurs traden op als coach.

Het reguliere Ontwikkeltraject bestaat uit een combinatie van tien geselecteerde trainingen verdeeld over vier competenties: coaching, zelfreflectie, intervisie en beoordeling aan de hand van een portfolio. De verkorte variant, voor studieadviseurs met meer dan vijf jaar ervaring, onderscheidt zich doordat hierin geen trainingen zijn opgenomen; deelname aan een of meer trainingen naar keuze is facultatief. Ook een verschil is dat deelnemers in de verkorte variant werken met buddy's en niet met coaches. De variant is voor 2020 aangepast als online traject. In 2021 ronden naar verwachting zeventien studieadviseurs het Ontwikkeltraject af met een certificaat.

Drempelloos studeren

In 2018 ondertekende de Universiteit Leiden de intentieverklaring voor inclusiever onderwijs van het Expertisecentrum Inclusief Onderwijs (ECIO). Vervolgens is het projectplan Drempelloos Studeren opgesteld, dat in de periode januari 2020 tot en met mei 2021 wordt uitgevoerd. Het oogmerk van dit project is dat studenten, ongeacht welke functiebeperking ze hebben, de studie zo veel als redelijkerwijs mogelijk is, zelfstandig en zonder hulp van derden kunnen doorlopen. De deelprojecten en aandachtspunten die in het projectplan zijn geformuleerd, dragen bij aan het verbeteren van voorzieningen en de toegankelijkheid van de universiteit voor studenten met een functiebeperking.

Vanuit de deelprojecten is ingezoomd op vier thema's: digitale toegankelijkheid, fysieke toegankelijkheid, tentamenvoorzieningen en deskundigheidsbevordering. Het creëren van bewustzijn, het delen van kennis en studentenparticipatie staan hierbij steeds centraal.

In 2020 is in de vier thematische expertgroepen, waaraan studenten met beperkingen en medewerkers uit verschillende organisatieonderdelen deelnamen, toegewerkt naar een aantal resultaten. Zo is onder meer een webinar voor docenten gemaakt rond Drempelloos studeren en de digitale toegankelijkheid van het onderwijs. Ook zijn handvaten voor het toegankelijk maken van leermateriaal uitgewerkt. Studenten met een beperking waren betrokken bij een studentenpanel voor het programma Harmonisatie onderwijs. En samen met het Expertisebureau Diversiteit en Inclusie en Vastgoed is toegewerkt naar samenwerking met Bureau Ongehinderd ten behoeve van fysieke toegankelijkheid. Daarnaast is de verdeling van studenten met een beperking per faculteit in kaart gebracht evenals een overzicht van de beschikbare voorzieningen. De wensen en organi-

satie rondom tentamenvoorzieningen zijn vastgelegd en worden in 2021 uitgewerkt naar aanbevelingen en adviezen. In 2021 ligt het accent op verdere bewustwording van de problematiek en kennisdeling van de resultaten van dit project binnen de universiteit.

Studentenwelzijn

Studenten hadden in 2020 meer last van psychische klachten zoals angst, stress en stemmingsklachten dan daarvoor. Dit bleek uit een eerste onderzoek van Caring Universities eind 2020, waaraan de Universiteit Leiden heeft meegedaan.

Caring Universities is een samenwerkingsverband van de Universiteit Leiden, de Universiteit Maastricht, de Universiteit Utrecht en de Vrije Universiteit Amsterdam. Regelmatig wordt de mentale gezondheid van de studenten van deze vier universiteiten door middel van de Mind-Health Check (een online vragenlijst) in kaart gebracht. Daarnaast biedt Caring Universities studenten e-health-tools aan, waarmee ze zelf aan de slag kunnen.

Al vóór de coronacrisis, in januari 2020, heeft de Taskforce Studentenwelzijn een aantal adviezen uitgebracht rondom het thema studentenwelzijn, waarvan aansluiting bij Caring Universities er één was. De aanbevelingen zijn uitgewerkt in een plan van aanpak voor de komende drie jaar. Dit plan rust op vijf pijlers:

1. voorlichting;
2. preventie en vroeg-signalering;
3. hulpaanbod;
4. deskundigheidsbevordering en
5. binding/veilig studieklimaat.

Voor de uitvoering van het plan is in 2020 een student-wellbeing officer aangesteld. De activiteiten waren onder andere gericht op het delen van best practices in het Caring Universities-netwerk en op extra begeleiding van en hulp aan studenten. Daarnaast is samen met studenten gewerkt aan het ontwikkelen van e-health-interventies, online programma's voor veelvoorkomende problemen, zijn er student-support groups opgezet, en worden begin 2021 de Student Wellbeing Weeks georganiseerd.

De Ombudsfunctionaris heeft in zijn Jaarverslag 2020 het signaal afgegeven dat, ondanks de gedane grote inspanningen van universiteit en faculteiten om het onderwijs grotendeels online aan te kunnen bieden, er onverminderd grote aandacht moet zijn voor het welzijn van studenten. Het is bijvoorbeeld belangrijk om een goede afweging te blijven maken of, in het geval van begeleiding of advisering van studenten, een online benadering wel passend is voor het probleem dat zich

voordoet of voor de situatie die zich aandient. Daarnaast adviseert de Ombudsfunctionaris om een gedragscode social media vast te stellen en om (nog) meer aandacht te besteden aan de communicatie en informatieverstrekking door medewerkers van diensten, faculteiten en opleidingen die in direct contact staan met studenten. Deze aanbevelingen worden in 2021 opgepakt.

Mentor- en tutorsysteem

In 2020 hebben studenten het meeste onderwijs online moeten volgen. Zij hadden daardoor veel minder mogelijkheden om elkaar en hun docenten fysiek te ontmoeten. Dat was voor eerstejaarsstudenten extra nadelig; zij hadden meer moeite om een goede start met hun studie te maken. Daarom is per september 2020 ingezet op versterking van het mentor- en tutorsysteem, een onderdeel van het Leids studiesysteem. Alle eerstejaars zijn bij de start van hun studie geplaatst en een tutorgroepje van tien tot vijftien medestudenten, met een studentmentor én een docenttutor, dat ten minste één keer fysiek bij elkaar is gekomen. De verdere invulling van het mentor- en tutorsysteem verschilde per opleiding. Het programma voorzag in ieder geval in een kennismaking met elkaar, de universiteit en de stad. Ook kregen de eerstejaars tips voor (online) studeren en over het studentenleven. De mentoren maakten hen wegwijs in de universitaire voorzieningen, zoals de UB, en lieten zien hoe verschillende onderwijs-tools werken, zoals het Learning Management Systeem Brightspace. Daarnaast was er aandacht voor inclusiviteit en voor mentale gezondheid. Ook kwamen studievaardigheden, loopbaanmogelijkheden en ondersteuning van studenten met vragen of problemen aan bod. Student-mentoren werden vooraf getraind voor hun begeleidende taak. De eerste evaluatieresultaten van eind 2020 zijn positief. Uit een enquête (respons 20%) bleek onder andere dat studenten vinden dat het mentoraat/tutoraat positief bijdraagt aan hun welzijn (60%) en aan een soepele start van hun studietijd aan de universiteit (68%).

Profileringsfonds

Het Profileringsfonds van de universiteit omvat de regeling Financiële Ondersteuning Studenten (FOS) en het LEXS-beurzenprogramma. De FOS-regeling is bedoeld voor studenten die extra financiële steun nodig hebben, bijvoorbeeld omdat zij topsport beoefenen, bestuurlijk actief zijn (in door de universiteit erkende verbanden) of omdat ze te maken hebben met situaties van overmacht in de privésfeer. De Universiteitsraad heeft instemmingsrecht bij deze regeling.

In 2020 hebben 864 EER-studenten en 64 niet-EER-studenten een bijdrage gekregen uit het Profilerings-

	Studenten die een vergoeding hebben aangevraagd	Studenten die een vergoeding hebben ontvangen	Totaalbedrag van de uitkering	Gemiddelde hoogte van de ondersteuning	Gemiddelde duur van de ondersteuning
Studenten in overmachtssituaties, zoals ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden of niet studeerbare opleidingen	24	24	€ 10.393	€ 433	Eenmalige uitkeringen
	42	42	€ 89.287	€ 2.126	Totaal 42 toekenningen: 41 betalingen ineens en 1 maandelijkse uitbetaling 34 ≤ 6 maanden en 8 > 6 maanden
Bestuurders	926	864	€ 964.586	€ 1.116	Totaal 864 toekenningen: 802 uitbetalingen ineens: 760 < 6 maanden, 42 ≥ 6 maanden 62 maandelijkse uitbetalingen toegekend voor 2020/2021
Overige, zoals het leveren van uitzonderlijke prestaties op het gebied van sport of cultuur, financiële steun aan niet-EER-studenten en uitgaande beurzen (LEXS)	1179	64	€ 711.809	–	Totaal 64 toekenningen in 2020: 48 studenten 12 maanden; 16 studenten 24 maanden Uitgekeerde bedrag is totaal van alle lopende LEXS beurzen.

fonds, van respectievelijk in totaal 1.064.266 euro (FOS) en 711.809 euro (LEXS).

Doorontwikkelen van de honoursprogramma's en onderwijsvernieuwing

De Leidse universiteit biedt gemotiveerde en getalenteerde studenten die meer willen en kunnen in de Honours Academy een aantal honoursprogramma's aan.

De Honours Academy is opgericht als samenwerkingsverband tussen de faculteiten; zij werken hierin nauw samen. Docenten uit alle instituten verzorgen onderwijs in een of meerdere programma's. Het (extracurriculaire) honoursonderwijs is opgenomen in de structurele, reguliere onderwijsbekostiging.

Het Leiden University College The Hague (LUCTH) is een selectieve, internationale, driejarige bacheloropleiding, gevestigd in Den Haag. Zowel in deze bacheloropleiding als in de programma's van de Honours Academy krijgen

de studenten de ruimte om hun persoonlijke leerdoelen na te streven: ze bieden ruimte aan de diversiteit in talent en motivatie. Dit aspect van het honoursonderwijs past in de in 2017 vastgestelde universitaire onderwijsvisie Learning@LeidenUniversity.

Het karakter van het honoursonderwijs sluit ook 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 en het LUCTH hechten veel waarde aan de samenwerking met scholen, maatschappelijke organisaties en bedrijven. Het honoursonderwijs functioneert 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 aan de verdere implementatie van de onderwijsvisie.

Deelnemers honoursprogramma's in bachelorfase

	2016	2017	2018	2019	2020
University College	204	204	202	202	201
Honours College	475	417	467	448	541
Totaal honoursprogramma's	679	621	669	650	742
Instream propedeuse	5.186	5.686	6.169	6.101	6.501
% Deelnemers honoursprogramma's in instroom	13,1%	10,9%	10,8%	10,7%	11,4%

De bestaande instroom in de verschillende programma's werd in 2020 grotendeels gecontinueerd. Voor vwo-scholieren zijn er de Pre-University College Programma's en de Pre-University Classes. De instroom in het Pre-University College Leiden bedroeg 95 deelnemers en daarnaast volgden 310 scholieren een Pre-University Class. In het studiejaar 2019-2020 namen 22 scholieren deel aan de pilot met een nieuw Pre-University-programma in Den Haag. Dit eenjarige programma heeft betrekking op cultuur, bestuur, recht, vrede en veiligheid, en is primair gericht op zogeheten eerstegeneratiestudenten. Het LUCTH verwelkomde 201 eerstejaarsstudenten, het maximum aantal studenten dat kon worden toegelaten. Tot het Honours College, het extracurriculaire programma van 30 EC in de bachelorfase, werden in 2020 541 studenten toegelaten. Ten opzichte van vorig jaar is het percentage van ruim elf procent deelnemers aan het honoursonderwijs iets toegenomen. Daarmee is de beschikbare capaciteit in balans met de universitaire doelstelling dat ten minste tien procent van de bachelorstudenten honoursonderwijs volgt.

Studenten van het Honours College volgen minimaal één Bachelor Honours Class. Deze Classes staan echter ook open voor gemotiveerde derdejaars niet-honoursstudenten. In 2020 kregen vijftig van deze studenten een certificaat voor het succesvol afronden van een Class.

Voor masterstudenten zijn er drie verschillende programma's: het Leiden Leadership Programme, het International Leiden Leadership Programme en, als pilot, vier Master Honours Classes. In 2019-2020 konden, na selectie, respectievelijk 92, 25 en 112 studenten deelnemen aan de programma's. De belangstelling bij masterstudenten die verdiepend, interdisciplinair en maatschappelijk georiënteerd onderwijs willen volgen bleek ook in dit tweede pilotjaar groot. Het aanbod aan Master Honours Classes wordt daarom uitgebreid.

Onderwijsvernieuwing

De universiteit besteedt veel aandacht aan de vernieuwing van het onderwijs. De onderwijsambities die geformuleerd zijn in het strategisch plan 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.

Implementatie van de onderwijsvisie

In 2017 heeft de universiteit haar nieuwe onderwijsvisie vastgesteld: Learning@LeidenUniversity. In deze visie zijn acht ambities geformuleerd die richting geven aan de onderwijsvernieuwingsagenda. De ambities zijn:

1. Versterking en beter zichtbaar maken van de verwevenheid van onderwijs en onderzoek;

2. Bevordering van activerend onderwijs;
3. Meer differentiatie in leerroutes, zodat de student de flexibiliteit krijgt om de studieloopbaan aan te passen aan de doelen die hij/zij stelt;
4. Meer aandacht in het curriculum voor de zogenoemde transferable skills (vakoverstijgende vaardigheden die in verschillende rollen en beroepen kunnen worden gebruikt);
5. Versterking van de oriëntatie op de arbeidsmarkt;
6. Aansluiting van het onderwijs op de vragen en behoeften vanuit de samenleving;
7. Versterking van de technologische oriëntatie in het onderwijs en het onderwijsaanbod;
8. Versterking van de internationale oriëntatie en de oriëntatie op diversiteit.

Aan alle faculteiten is begin 2018 gevraagd te kiezen voor een aantal ambities, en vervolgens aan te geven hoe deze worden gerealiseerd in de plannen van de opleidingen. In 2019 zijn de faculteiten begonnen met de uitvoering van die plannen. Zij werden daarbij ondersteund door universiteitsbrede projecten en activiteiten. In 2020 zijn, in lijn met de aanbevelingen uit de Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK), de ambities 4 (vaardigheden) en 5 (arbeidsmarktvoorbereiding) aangepast: scope en doelstelling zijn verder geconcretiseerd. Voor beide projecten is een gezamenlijk referentiekader vastgesteld. De komende jaren worden ook voor de ambities 2 (activerend onderwijs) en 6 (aansluiting onderwijs bij samenleving) gezamenlijke referentiekaders ontwikkeld.

In 2019 is een community of expertise voor de realisatie van ambitie 1 (verwevenheid onderwijs en onderzoek) opgericht. Hierin wordt samengewerkt met prof.dr. Fred Janssen, die in 2019 een Comeniusbeurs ontving voor een project over onderzoekend leren in grote groepen in het universitair onderwijs (zie ook hierna, bij Comeniusbeurzen). Dit project is gericht op de ontwikkeling van tools voor dit type onderwijs. De community of expertise coördineert het testen en verbeteren van bestaande tools en stimuleert het ontwikkelen van nieuwe. Dit heeft geresulteerd in een methode waarmee docenten hun onderwijs zo kunnen inrichten dat de verwevenheid met onderzoek concreter en zichtbaarder wordt. De planning is dat de nieuwe tools en best practices begin 2021 universiteitsbreed beschikbaar komen.

Over de realisatie van ambitie 3 (flexibele leerroutes) heeft een denktank in 2020 advies uitgebracht. Het advies heeft betrekking op Nederlandse en internationale bachelor- en masterstudenten, met inbegrip van uitwisselingsstudenten en professionals, in het kader van een Leven Lang Ontwikkelen. De denktank adviseert om het onderwijsaanbod beter te laten aansluiten op zowel de

behoeften van studenten als de vraag van de samenleving. Studenten kunnen zo beter worden voorbereid op hun hele loopbaan en deelname aan de samenleving in brede zin.

De denktank doet vier aanbevelingen waarmee leerroutes flexibeler gemaakt kunnen worden:

1. verbeteren van de mogelijkheden van studenten om gebruik te maken van de keuzeruimte en vergroten van de doorstroommogelijkheden;
2. stimuleren en faciliteren van digitalisering in het onderwijs;
3. experimenteren met modulair onderwijs;
4. meer inzetten op een Leven Lang Ontwikkelen.

Er is een werkgroep gestart die een strategische visie op digitalisering en onderwijs gaat ontwikkelen. Deze werkgroep brengt in 2021 advies uit.

Versterken arbeidsmarktoriëntatie en vakoverstijgende vaardigheden

Om de aansluiting van het universitair onderwijs op de arbeidsmarkt verder te versterken, heeft het project Arbeidsmarktvoorbereiding uit 2016 een vervolg gekregen in het project Arbeidsmarktvoorbereiding 2018-2020. Dit project geeft concreter vorm aan de ambitie om de oriëntatie op de arbeidsmarkt vanuit het onderwijs te versterken. Een betere arbeidsmarktoriëntatie sluit aan bij de wens van studenten om tijdens de studie beter te worden voorbereid op de moderne arbeidsmarkt. Die kwam naar voren uit de Nationale Studenten Enquête (NSE), de International Student Barometer en de Nationale Alumni Enquête (NAE).

Het project Arbeidsmarktvoorbereiding heeft tot en met 2019 bijna veertig opleidingen gefaciliteerd om maatwerkprogramma's voor arbeidsmarktvoorbereiding te ontwikkelen. De kennis en ervaring uit de veertig pilotprogramma's is gebruikt om aanbevelingen te doen om de arbeidsmarktvoorbereiding instellingsbreed te versterken en te borgen. In 2020 is het gezamenlijke Referentiekader arbeidsmarktvoorbereiding ontwikkeld, dat inhoudelijk richting geeft aan de ambitie om oriëntatie op de arbeidsmarkt te versterken. Dit kader stimuleert de opleidingen om studenten een integraal programma aan te bieden waarin de volgende vier activiteiten zijn opgenomen:

1. vakoverstijgende vaardigheden ontwikkelen;
2. praktische ervaring opdoen;
3. oriëntatie op de arbeidsmarkt;
4. vermogen tot zelfreflectie ontwikkelen.

Deze vier onderdelen versterken de employability van studenten, dat wil zeggen het vermogen om duurzaam

inzetbaar te blijven in een veranderende arbeidsmarkt. In samenwerking met het ICLON is een meetinstrument ontwikkeld waarmee kan worden onderzocht hoe studenten hun eigen employability ervaren, en in welke mate de vier onderdelen bijdragen aan hun perceptie hiervan. Hiermee kunnen opleidingen onderzoeken waar studenten behoefte aan hebben en wat de effecten zijn van het aangeboden programma. Daarnaast wordt een handleiding voor opleidingen samengesteld met tools en practices voor het ontwikkelen van een eigen programma voor arbeidsmarktvoorbereiding.

Het ontwikkelen van vakoverstijgende vaardigheden draagt in belangrijke mate bij aan het professionele profiel en de employability van studenten. Dit onderdeel is dan ook een belangrijk onderdeel van de ambities uit de universitaire onderwijsvisie (ambitie 4). In 2019 is het project Vaardigheden opgenomen in het Implementatieplan onderwijsvisie. Begin 2021 worden aanbevelingen gedaan met betrekking tot vaardigheden die instellingsbreed in het onderwijs kunnen worden geïntegreerd en de wijze waarop studenten deze kunnen ontwikkelen.

Career Services, het aanspreekpunt voor studenten en pas afgestudeerden bij hun voorbereiding op de arbeidsmarkt, heeft haar dienstverlening in 2020 verder geprofessionaliseerd.

Uitstroom alumni

De tweejaarlijkse Nationale Alumni Enquête (NAE) geeft inzicht in de aansluiting van de masteropleidingen op de arbeidsmarkt. Door middel van deze enquête peilt de VSNU tot anderhalf jaar na het afstuderen de gegevens van de alumni van alle Nederlandse universiteiten, en publiceert daarover op hoofdlijnen. De universiteiten zelf zijn verantwoordelijk voor de presentatie van gegevens over de eigen afgestudeerden.

Voor de eind 2019 uitgevoerde NAE zijn studenten bevraagd die tussen 1 oktober 2016 en 30 september 2018 een masteropleiding hebben afgerond. De uitkomsten kwamen in 2020 beschikbaar. Mede dankzij een actieve promotiecampagne heeft 15,3 procent van de Leidse alumni de enquête volledig ingevuld. De resultaten van de NAE 2019 laten zien dat de aansluiting op de arbeidsmarkt gemiddeld genomen verbeterd is ten opzichte van de editie 2017: de zoekduur tot een baan werd gevonden, nam volgens de NAE 2019 gemiddeld met ongeveer drie weken af, meer respondenten (plus 13 procentpunt) hebben een vaste aanstelling en het salaris voor de meeste richtingen nam toe (gemiddeld 380 euro bruto meer per maand). Driekwart van de alumni had volgens de NAE 2019 binnen drie maanden een baan; 45 procent van de respondenten kon zelfs

al direct na afstuderen aan het werk. Een meerderheid (66 procent) werkt op minimaal wo-masterniveau, veelal in een richting die aansluit bij de eigen of een verwante opleiding (70 procent). Het aandeel alumni werkzaam in de zakelijke, juridische en financiële dienstverlening nam toe tot 34 procent, het aandeel alumni dat actief is in onderwijs en onderzoek daalde met 8 procentpunt ten opzichte van 2017. Van de respondenten zou 85 procent opnieuw voor een masteropleiding aan de Universiteit Leiden kiezen.

Ondanks deze positieve ontwikkelingen zijn Leidse alumni achteraf gemiddeld minder positief over de voorbereiding op de arbeidsmarkt dan alumni van andere Nederlandse instellingen voor hoger onderwijs. Dit blijft dus een belangrijk aandachtsgebied, te meer omdat de coronacrisis vermoedelijk een extra negatieve invloed zal hebben.

ICT & Onderwijs

De coronacrisis heeft het gebruik van ICT in het onderwijs ingrijpend veranderd. Er is veel werk verzet om ervoor te zorgen dat zoveel mogelijk onderwijs in korte tijd online kon worden gevolgd. Om deze omschakeling zo goed mogelijk te faciliteren, zijn in korte tijd beleidskaders geformuleerd op basis waarvan diverse digitale voorzieningen en digitale vormen van ondersteuning voor docenten en studenten zijn ontwikkeld. Soms ging het om het versnellen of aanpassen van al bestaande faciliteiten (digitaal toetsen en online proctoring), in andere gevallen moesten geheel nieuwe digitale onderwijsvormen ontwikkeld worden om practica of werkgroepen toch te kunnen laten plaatsvinden. De totaal onvoorziene situatie van 2020 heeft, hoe onwenselijk deze ook was, ook enkele inzichten en resultaten opgeleverd die op de langere termijn van waarde zullen zijn. De belangrijkste zijn:

- De mogelijkheden van digitaal toetsen zijn uitgebreid. Er zijn handleidingen opgesteld om de toetsingssoftware effectief en met inachtneming van de veiligheids- en privacynormen te gebruiken. Ook werd gespecialiseerde ondersteuning voor docenten en studenten aangeboden.
- Er werd één centraal portaal ingericht voor alle hulpvragen op ICT-gebied: Topdesk. Alle vragen die hier binnenkwamen werden doorgeleid naar de juiste afdeling, bijvoorbeeld naar het ISSC, naar de supportdesk van het Centre for Innovation of naar ICTO-medewerkers van de faculteiten.
- De organisatie van de ICTO-support is herzien. Er werd een centrale Teacher Support Desk (TSD) met brede expertise ingericht en de faculteiten kregen een eigen facultaire TSD. Om de samenwerking en kennisdeling tussen de afdelingen te bevorderen zijn medewerkers

van het Centre for Innovation (CFI) en het ICLON toegevoegd aan de facultaire teams. Deze medewerkers kunnen specifieke technische en onderwijskundige kennis overdragen aan docenten en bouwen zelf kennis op over het onderwijsproces bij de faculteit waar ze werkzaam zijn.

De geplande ICT-activiteiten voor 2020 hebben relatief weinig hinder ondervonden van de crisis. De belangrijkste resultaten en ontwikkelingen in 2020 waren:

- In 2020 is het ICTO-innovatieprogramma na acht jaar beëindigd. De opgedane kennis is het afgelopen jaar geïmplementeerd in de organisatie. Eind 2019 is een knowledge transferplan opgesteld en in 2020 is dit, met enige vertraging door de crisis, uitgevoerd. Een deel van de kennis, zoals een Video Toolkit, is inmiddels breed beschikbaar. Het CFI heeft veel kennis vastgelegd. Deze kan worden benut bij het ondersteunen van docenten en bij het opstellen van adviezen en projectvoorstellen.
- Onderdeel van het ICTO-innovatieprogramma was de pilot Virtual Exchange. In de pilot gingen studenten online op uitwisseling bij partneruniversiteiten. Zij deden dat extracurriculair of ontvingen studiepunten voor de gevolgde keuzevakken. In de drie semesters dat de pilot liep gingen 163 studenten van de partnerinstellingen online op uitwisseling; 26 studenten kwamen van elders. Het grootste deel van de uitgaande en inkomende studenten koos voor uitwisseling met Nederlandse partners. Vanuit het oogpunt van het stimuleren van internationalisering was de pilot dus niet succesvol. Wel gaven studenten aan dat het volgen van online keuzevakken flexibiliteit in tijd en tempo biedt, vooral de cursussen die gebaseerd zijn op MOOCs. De instellingen die meededen aan de pilot waren vrijwel uitsluitend technische universiteiten. Het aanbod was daardoor niet voor alle studenten even interessant. Daarnaast waren de bewerkelijkheid van de administratie en de toetsafname aandachtpunten en kenden de online vakken een hoog uitvalpercentage. De pilot zal in de huidige vorm om deze redenen niet worden voortgezet. Wel wordt het thema virtual/online exchange gekoppeld aan de ambities van het EUNiWell-netwerk en de samenwerking in LDE-verband. Het bevorderen van studentmobiliteit tussen (vergelijkbare) opleidingen en het volgen van keuzevakken rond de thema's Well-being en Future-skills and competences is één van de doelstellingen van het EUNiWell-netwerk. De partnerinstellingen geven hieraan in 2021 verder vorm. De drie LDE-universiteiten nemen per augustus 2021 deel aan de pilot Studentmobiliteit van het Versnellingsplan ICT & Onderwijs. De pilot bestaat uit het ontwikkelen van een infrastructuur op basis van open standaarden die

het eenvoudig en veilig uitwisselen van studentgegevens mogelijk maakt.

- De Universiteit Leiden neemt deel aan het Versnellingsplan voor onderwijsinnovatie van SURF, VSNU en de Vereniging Hogescholen (VH). Vicerector magnificus Hester Bijl is lid van de stuurgroep van het Versnellingsplan. Verder werd in 2020 de deelname aan de Versnellingsplan-zone Flexibilisering (studentmobiliteit) voorbereid. De universiteit participeerde in 2020 ook in de Versnellingsplanzone Innoveren met EdTech (deelname vanuit CFI). Deze deelname is eind 2020 beëindigd; de doelen van de zone liepen niet langer parallel met die van de universiteit.
- In het nieuwe instellingsplan (2021-2026) wil de universiteit een heldere strategie voor digitalisering in het onderwijsdomein formuleren. Het College van Bestuur heeft de interne werkgroep Digitaliseringsstrategie onderwijs gevraagd hierover te adviseren. De werkgroep is in de zomer van 2020 gestart. De lessons learned vanuit het ICTO-innovatieprogramma worden meegenomen in de advisering, evenals de opgedane ervaringen met online onderwijs. De werkgroep houdt zich bezig met vragen als: wat zijn de belangrijkste nieuwe inzichten die we tijdens de coronacrisis hebben opgedaan, waar willen we met ons onderwijs naartoe en hoe kan digitalisering daaraan bijdragen?

Teachers' Academy

De Leiden University Teachers' Academy (LTA) heeft als doel de kwaliteiten van de beste docenten zichtbaar te maken, deze verder te ontwikkelen en universiteitsbreed te benutten. De leden van de in 2014 opgerichte LTA, de Teaching Fellows, blijven in principe vijf jaar lid en zwaaien dan af. Ze krijgen voor die periode van vijf jaar een subsidie van 25.000 euro voor het uitvoeren van een of meer onderwijsvernieuwingprojecten. De Academy telt 24 leden. De winnaar van de jaarlijkse universitaire Onderwijsprijs wordt automatisch lid, de andere leden worden voorgedragen door de faculteiten.

In 2020 zijn vijf nieuwe leden toegetreden en hebben drie fellows afscheid genomen; twee fellows verlieten eerder de universiteit.

De jaarlijkse LTA-outreach-activiteit heeft in 2020 wederom een nieuwe vorm gekregen. Na de lunchlezing van januari is besloten geen fysieke activiteiten meer te organiseren. In plaats van een symposium of de Open onderwijsmaand, is een Twitter-wisselaccount gestart (@LeidenTeaching) om een breder publiek te bereiken. Elke week geeft een van de fellows een inblikje in zijn of haar reguliere werkweek, vanuit het perspectief van onderwijs en onderwijsvernieuwing.

Comeniusbeurzen en Nederlandse Hoger Onderwijspremie

Het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (NRO), een onderdeel van NWO, stelt namens het ministerie van OCW jaarlijks Comeniusbeurzen beschikbaar voor onderwijsinnovatieprojecten. Hiermee kunnen docenten hun visie op onderwijs in de praktijk brengen en vernieuwingen doorvoeren. In 2020 ontvingen vijf Leidse docenten(teams) een Comeniusbeurs, twee als Senior fellow en drie als Teaching fellow (zie bijlage F).

De Universiteit Leiden heeft eind 2020 voor het eerst een team voorgedragen voor de Nederlandse Hogeronderwijspremie. Deze prijs werd in 2020 door het ministerie van OCW aangekondigd als blijk van waardering voor en stimulans van uitzonderlijke onderwijsteams. In lijn met het streven naar breder erkennen en waarderen vormt de prijs een aanvulling op de prestigieuze Spinoza- en Stevinpremies voor respectievelijk onderzoek en kennisbenutting. De uitslag van deze eerste editie volgt in 2021.

Realiseren van een nieuw Learning Management Systeem en harmonisatie onderwijslogistiek

Nieuw Learning Management Systeem

In mei 2018 is een contract getekend met Desire2Learn, leverancier van het nieuwe Learning Management System Brightspace, de opvolger van Blackboard. In 2018 en 2019 is gewerkt aan de inrichting van Brightspace en aan het in kaart brengen van de noodzakelijke technische koppelingen.

Na een succesvolle pilot met Brightspace vanaf september 2019 is Blackboard in 2020 volledig vervangen door Brightspace. De uitrol hiervan is, ondanks de beperkingen als gevolg van de coronapandemie, goed verlopen. Fysieke trainingen zijn vervangen door online trainingen, en voor het online onderwijs noodzakelijke tools als Kaltura Live Room zijn tussentijds geïmplementeerd.

De Faculteit Archeologie was de eerste faculteit die in februari 2020 voor al het bacheloronderwijs gebruik ging maken van Brightspace. De andere faculteiten volgden ruim een half jaar later, zowel met hun bachelor- als met hun masteronderwijs. Bij de start van het academisch jaar 2020-2021 werden meer dan 2000 studieonderdelen ondersteund door Brightspace. De overgang naar Brightspace vond plaats in nauw overleg met de betrokken docenten, en met uitgebreide ondersteuning vanuit universiteit en faculteiten. Brightspace is van groot belang voor het onderwijs. In november 2020 logden

ruim 37.000 unieke gebruikers in; het totaal aantal log-ins in dezelfde maand bedroeg 1,3 miljoen.

De migratie van de studieonderdelen werd verzorgd door een projectteam, zodat de docenten hun tijd aan het onderwijs zelf konden blijven besteden. De bestaande Blackboard-cursussen werden niet alleen overgezet, maar in de presentatie ook beter gesynchroniseerd. Een nieuw ontwikkelde koppeling met het studenteninformatie-systeem uSis maakt het voor studenten eenvoudiger zich in te schrijven voor een bepaald studieonderdeel.

In 2021 worden ook de studieonderdelen van het tweede semester van het academisch jaar 2020-2021 gemigreerd, en worden de docenten die nog onbekend zijn met Brightspace getraind. Daarna eindigt het project en wordt Brightspace overgedragen aan de functioneel-beheerorganisatie van het expertisecentrum Studenten- en Onderwijszaken.

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 en om informatie over het onderwijs gebruiksvriendelijk, samenhangend en eenduidig aan de student te presenteren. Hiermee is die straks beter in staat om de eigen studieloopbaan af te stemmen op zijn of haar persoonlijke leerdoelen.

Sinds september 2020 wordt bij vrijwel alle faculteiten en opleidingen gebruikgemaakt van MyTimetable, een systeem waarmee studenten en docenten op gepersonaliseerde wijze hun rooster eenvoudig en overzichtelijk kunnen inzien. In 2020 is tevens gestart met de voorbereidingen van een aanbestedingstraject voor de aanschaf en implementatie van een roosterapplicatie. Hiermee kan het roosterproces naar verwachting in het academisch jaar 2022-2023 efficiënter en gebruiksvriendelijker worden ondersteund. Voorts is in 2020 gewerkt aan het harmoniseren en optimaliseren van het inschrijfproces; beleidsmatige afspraken hiervoor zijn vastgelegd in de model-Onderwijs- en Examenregeling 2021-2022 voor de bachelor- en masteropleidingen. Tevens is in 2020 in het programma Harmonisatie onderwijslogistiek gewerkt aan een vernieuwde, gebruiksvriendelijke en inzichtelijke opzet van de registratie van studieresultaten voor docenten en het inzien van hun eigen resultaten door studenten. Tot slot is er in 2020 een succesvol aanbestedingstraject doorlopen om een ontwikkelpartner plus de benodigde techniek te selecteren voor de ontwikkeling van een Leids digitaal studentenportaal. Zomer 2021 moet het portaal beschikbaar komen.

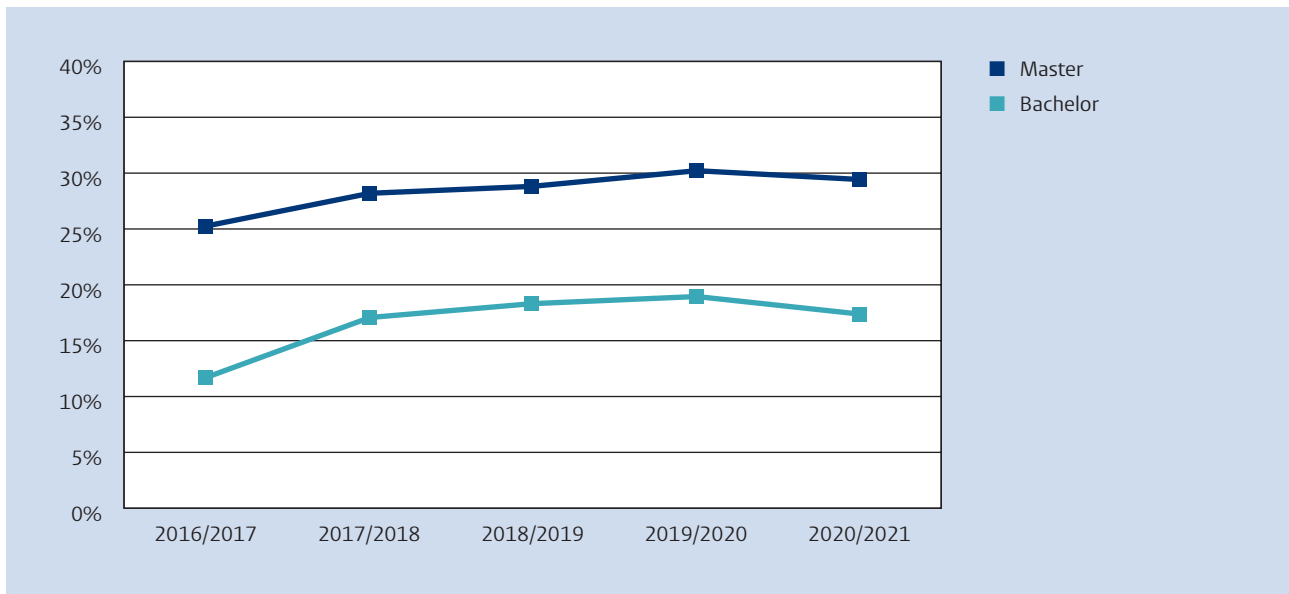
Bevorderen van internationalisering

Het aantal buitenlandse studenten dat aan de Universiteit Leiden een bachelor- of masteropleiding volgt, is in 2020 opnieuw gestegen. In 2020 bestond 18,7 procent van de studentpopulatie uit studenten met een andere dan de Nederlandse nationaliteit. De facto studeerden

Nationaliteiten

Nationaliteit	2020	
Duitsland	1.197	19,5 %
Italië	510	8,3 %
Verenigd Koninkrijk	382	6,2 %
Frankrijk	347	5,6 %
China	307	5,0 %
Griekenland	258	4,2 %
Spanje	238	3,9 %
België	183	3,0 %
Finland	154	2,5 %
Ierland	147	2,4 %
VS	145	2,4 %
Polen	144	2,3 %
Overige nationaliteiten	2.138	34,7%
Subtotaal niet-Nederlands	6.150	
Totaal aantal studenten	32.806	
% niet-Nederlands	18,7%	

Figuur 3
Aandeel buitenlandse studenten in de instroom



in 2020 6.150 internationale studenten aan de Leidse universiteit, exclusief de uitwisselingsstudenten. De meeste internationale studenten komen uit Europa, met name uit Duitsland (19,5 procent van het totaal), Italië (8,3 procent), het Verenigd Koninkrijk (6,2 procent) en Frankrijk (5,6 procent). De meeste studenten van buiten de EU komen uit China (5 procent van het totaal). De totale internationale studentpopulatie telde in het verslagjaar 127 nationaliteiten.

Zoals te zien is in figuur 3, is het percentage buitenlandse studenten in de instroom in 2020 afgenomen, bij zowel de bachelor- als de masteropleidingen. Bij de masteropleidingen nam de nominale instroom wel toe.

De eerste fysieke kennismaking van internationale studenten met de universiteit vindt plaats in de (centraal georganiseerde) Orientation Week Leiden (OWL) en het Hague Orientation Programme (de HOP). In 2020 was er naast een aangepast fysiek programma in verband met de corona-epidemie, een online programma voor de studenten die nog niet in Nederland waren. In 2020 namen 1.596 studenten fysiek deel aan de OWL, 211 minder dan in 2019. Daarvan waren 1.533 deelnemers internationaal en 63 Nederlands. Het aantal deelnemers aan de HOP steeg van 982 naar 1.153. Dat waren er 171 meer dan in 2019, waarvan 556 Nederlands, en 597 internationaal.

Uitwisseling

De Universiteit Leiden stimuleert haar studenten om een deel van de studietijd te besteden aan onderwijs,

stage of onderzoek in het buitenland. De universiteit heeft daarom uitwisselingsovereenkomsten met veel buitenlandse instellingen afgesloten. In bijlage C is een overzicht opgenomen van de overeenkomsten, inclusief een aantal dat alleen inkomende studenten betreft.

In het academisch jaar 2019-2020 planden 1.487 Leidse studenten een periode in het buitenland. Vanwege het uitbreken van de corona-pandemie, begin 2020, is in dit cijfer de tot dan toe geplande mobiliteit opgenomen, en niet de daadwerkelijke mobiliteit. In het voorjaar van 2020 heeft de universiteit moeten besluiten alle studenten die in het kader van hun studie al in het buitenland verbleven, te repatriëren. Studenten die nog niet vertrokken waren, konden in verband met de pandemie niet afreizen. In 2018-2019 verbleven 1.664 studenten een periode in het buitenland. Ook alle uitwisselingen die voor het eerste semester van het collegejaar 2020/2021 gepland stonden, zijn geannuleerd.

Beurzen voor studenten en staffleden

Het zal niet verbazen dat het aantal studenten dat in 2020 een beurs kreeg voor een buitenlandverblijf, als gevolg van de pandemie vele malen lager lag dan in eerdere jaren.

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 2020 gingen 224 studenten met een LUSTRA+ beurs voor studie, stage of onderzoek naar

een land buiten Europa. De populairste landen van bestemming waren Kenia (32), Suriname (30), de Verenigde Staten (27) en Australië (15).

Via het Holland Scholarship Programme, dat voor 50 procent gefinancierd wordt door de Universiteit Leiden en voor 50 procent door OCW, gingen 7 studenten met een beurs naar een land buiten Europa. In 2020 kregen 75 studenten van de Universiteit Leiden een Erasmus+ beurs voor studie in het buitenland. In dit programma was Frankrijk het populairst: 17 studenten gingen daarheen, gevolgd door Duitsland (15 studenten), het Verenigd Koninkrijk (10 studenten) en Italië en Zweden (ieder 9 studenten). In 2020 gingen 43 studenten van de Universiteit Leiden met een Erasmus+ beurs voor een stage naar een land binnen Europa. Net als in 2019 waren het Verenigd Koninkrijk en Duitsland voor stages het populairste land (ieder 12 studenten).

De Erasmus+ beurs is ook beschikbaar voor stafleden, voor training of onderwijsopdrachten. Drie stafleden maakten hiervan in 2020 gebruik. Twaalf studenten ontvingen een VSBfonds-beurs voor een master of een PhD-traject. Acht studenten gebruikten 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 2020 ontvingen acht Leidse studenten een Erasmus+ KA107-beurs. Vier studenten hebben een deel van hun studie gevolgd in Israël, naar Egypte, Libanon, China en de VS ging elk één student. Een aantal van hen heeft het fysieke buitenlandverblijf vanwege corona (na terugroepen door de universiteit) voortijdig afgebroken om in Nederland het onderwijs zo mogelijk online af te maken. Omdat de universiteit alle inkomende en uitgaande uitwisseling in het najaarssemester heeft moeten annuleren, zijn er voor die periode geen beurzen toegekend. Tien Leidse stafleden ontvingen een Erasmus+ KA107-beurs voor een training of onderwijsopdracht buiten Europa. Vier stafleden zouden naar Suriname gaan, drie naar Cuba, twee naar Singapore en een naar Oekraïne. Van al deze geplande reizen is alleen die naar Cuba doorgegaan, de overige konden vanwege reisrestricties niet plaatsvinden.

STREAM, EuroScholars-consortium en Virtual Exchange
STREAM (Student Research Mobility) is een uitwisselingsprogramma dat in samenwerking met zeven LERU-partners is opgezet. In het STREAM-consortium bieden de deelnemende universiteiten derde-, vierde- en vijfde-

jaarsstudenten de mogelijkheid om elders onderzoek te doen. In 2019-2020 hebben LERU-breed negentien studenten deelgenomen, onder wie vier inkomende studenten voor de Universiteit Leiden en één uitgaande Leidse student.

Eveneens met partners uit het LERU-netwerk vormt de universiteit het EuroScholars-consortium, dat undergraduate studenten uit de Verenigde Staten en Canada de mogelijkheid geeft onderzoek te doen bij een topuniversiteit in Europa. De Universiteit Leiden voert het Europese secretariaat van het programma. In 2019-2020 hebben consortiumbreed 25 studenten deelgenomen, zeven van hen kwamen naar de Universiteit Leiden.

In het verslagjaar is de in 2018 gestarte pilot met het aanbieden van Virtual Exchange van onderwijs met partners in binnen- en buitenland afgerond met een evaluatie. Er bleek onder studenten belangstelling te bestaan voor het volgen van Virtual Exchange-vakken, vooral vanwege de flexibiliteit en de extra keuzemogelijkheden. Deze online keuzevakken telden mee voor het bachelor- of masterdiploma. De evaluatie wordt meegenomen in de plannen van de universiteit om een breder blended aanbod te ontwikkelen.

Beurzen voor internationale studenten en stafleden

In 2020 zijn 172 internationale studenten en promovendi aan de Universiteit Leiden komen studeren of onderzoek komen doen met een beurs die (deels) door Team Scholarships van Studenten- en Onderwijszaken werd gecoördineerd. Ze kwamen uit 38 landen. De beurzen werden verstrekt vanuit tien verschillende beursprogramma's. De meeste masterbursalen hebben een beurs ontvangen uit het Leiden University Excellence Scholarship Programme (LExS). De meeste PhD-bursalen kwamen met een beurs van de China Scholarship Council.

In 2020 hebben achttien inkomende studenten voor het voorjaarssemester een beurs ontvangen uit het Erasmus+ KA107-programma. Vier van hen waren afkomstig uit Marokko, vier uit Cuba, drie uit Oekraïne, twee uit Egypte, en uit Brazilië, Rwanda en Suriname elk één. Ze hebben als gevolg van de coronapandemie een deel van het onderwijs online moeten volgen. Sommigen deden dat in Nederland, anderen in hun thuisland. Voor internationale stafleden en studenten is alle uitwisseling voor het najaarssemester geannuleerd. Er zijn in deze periode dan ook geen beurzen aan hen toegekend, afgezien van de beurzen voor de Cubaanse studenten die in het laboratorium van het LUMC konden werken. Voor inkomende stafleden stonden acht reizen gepland met een beurs uit het Erasmus+ KA107-programma: vier uit Suriname, twee uit Oekraïne, twee uit Cuba en één uit Singapore. Geen

van deze geplande reizen kon doorgang vinden. Ook veel andere voorziene reizen werden tot nader order uitgesteld.

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/of bestaande kennis te verdiepen. Het aanbod is gevarieerd en bestrijkt de domeinen alfa, gamma, bèta en geneeskunde. De cursusduur varieert van drie dagen tot drie weken. Deelnemers dienen over de juiste vooropleiding en ervaring te beschikken. De universiteit biedt de cursisten ook huisvesting en een sociaal programma aan. In 2020 is een aantal summer schools in verband met de pandemie geannuleerd. Andere zijn wel doorgegaan, online of hybride.

Taalbeleid

De universiteit streeft een consistent taalbeleid na en heeft daartoe de Richtlijn taalbeleid opgesteld. Deze omvat zes thema's: onderwijstaal, taalvaardigheid docenten, taalvaardigheid medewerkers, werving van nieuwe medewerkers, communicatie en het bestuurlijke circuit.

Het streven is om zoveel mogelijk twee talen te gebruiken: Nederlands en Engels. Vrijwel alle opleidingen zijn Nederlands- of Engelstalig; de voertaal van iedere opleiding is vastgelegd in het Leids Register Opleidingen. Engels is voor de meeste wetenschapsgebieden de belangrijkste voertaal. In de Gedragscode voertaal zijn afspraken gemaakt over de te hanteren taal in het onderwijs, de toetsing en de examinering.

Voor de taalvaardigheid van medewerkers gelden de volgende uitgangspunten:

- Docenten die Engelstalige vakken verzorgen beheersen het Engels op minimaal niveau C1;
- Internationale docenten die in het Nederlands doceren beheersen de taal op niveau C1;
- Alle andere medewerkers beschikken minimaal over passieve kennis van het Nederlands;
- De voor een functie geldende taaleis wordt in alle vacatures vermeld.

Voor de taalvaardigheid van studenten gelden de volgende uitgangspunten:

- Studenten mogen ervan uitgaan 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 naar Nederland komen, en taalcursussen volgen in Leiden en Den Haag als ze hier wonen.

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

- De informatie over de opleiding wordt gegeven in de taal van de opleiding;
- Bestuur en medezeggenschap zijn in het Nederlands; leden van de UR die geen Nederlands spreken kunnen aan de medezeggenschap deelnemen met hulp van een vertaler of taalbuddy;
- De publieke uitingen van de universiteit zijn tweetalig.

In 2017 is de SPOC Dutch & More van start gegaan. Via deze online cursus maken internationale studenten kennis met de Nederlandse taal en met het studentenleven in Leiden en Den Haag. Na succesvolle afronding ervan kunnen zij een uitgebreide cursus Nederlands volgen bij het Academisch Talencentrum (ATC). In 2020 volgden 813 deelnemers de SPOC. Dit waren er ruim honderd meer dan in 2019. Slechts 67 studenten die de SPOC hadden afgerond, schreven zich in voor de vervolgcursus (tegen 107 in 2019). Deze afname is vermoedelijk het gevolg van het feit dat er een daling was in het aantal uitwisselingsstudenten ten gevolge van de coronacrisis.

Sinds eind 2019 is er ook een SPOC Dutch & Staff voor internationale medewerkers beschikbaar. In 2020 hebben 126 medewerkers deze SPOC afgerond.

Sinds 2017 is voor bachelorstudenten een online toets beschikbaar om de Engelse taalvaardigheid te toetsen ter voorbereiding op een Engelstalige masteropleiding. In 2020 maakten slechts negentien studenten deze toets (tegen 392 in 2019). Mogelijk komt dit omdat de kosten ervan sinds dit jaar niet meer vergoed worden.

2.4 Kwaliteitszorg onderwijs

Programma Doorontwikkeling Kwaliteitszorg

Op basis van de zelfreflectie en de aanbevelingen van de Instellingstoets Kwaliteitszorg 2019 heeft het College van Bestuur het plan Doorontwikkeling Kwaliteitszorg vastgesteld, waarin de verdere optimalisering van de kwaliteitszorg voor de komende jaren is vastgelegd. Ook de monitoring van de kwaliteitsafspraken komt hierin aan de orde. Doel van het plan is om het systeem van kwaliteitszorg nog effectiever te maken, onder andere door de managementinformatie verder te verbeteren en de inhoudelijke monitoring (gesprek en verbeterfunctie) te versterken. Het programma is in december 2020 afgerond.

Een belangrijk resultaat van het programma is de verbetering van de managementinformatie, culminerend in de ontwikkeling van het Onderwijsdashboard. Het Onderwijsdashboard bevat kerngegevens van alle opleidingen van de Universiteit Leiden: instroom, uitstroom en rendementsgegevens. Ook worden de resultaten van vakevaluaties, programma-evaluaties en andere studentevaluaties van het onderwijs in het dashboard opgenomen. De resultaten van de Nationale Studenten Enquête (NSE) zijn gevisualiseerd, zodat meerjarige trends en benchmarks beter zichtbaar zijn. In het vervolgproject wordt het dashboard verder doorontwikkeld naar een meer dynamische versie waarin gebruikers zelf aan de slag kunnen, mogelijk ook met enkele interactieve mogelijkheden (naar voorbeeld van de KU Leuven).

De universiteit blijft ook de komende jaren investeren in de kwaliteitscultuur. In het Programma Doorontwikkeling Kwaliteitszorg is veel aandacht besteed aan het ondersteunen en verder professionaliseren van cruciale functies in de kwaliteitszorg. Nadruk lag daarbij op het beter informeren en scholen van de opleidingscommissies. Bij de faculteiten zijn studentpanelgesprekken ingevoerd om het gesprek over onderwijskwaliteit te verdiepen. In 2020 is de eerste pilot van universitaire docentpanelgesprekken afgerond.

Cursus- en programma-evaluaties

De cursus- en programma-evaluaties en de rapportages daarover zijn in 2020 verder geoptimaliseerd. Deze evaluaties worden uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van de faculteiten. Beide evaluaties bestaan uit een set van universiteitsbrede vragen, die desgewenst kan worden aangevuld met opleidings- en faculteitsspecifieke vragen die passen bij het karakter van de opleiding. Op basis van de resultaten kunnen zowel de opleidingen en de faculteiten als het universiteitsbestuur gerichter sturen op verbetering.

Sinds september 2018 is het programma voor uniforme cursusevaluaties operationeel. Per 1 januari 2020 is een metarapportage op basis van alle cursusevaluaties mogelijk. Hiervoor worden van elke opleiding per studiejaar de uitkomsten op acht standaardvragen in één overzicht gerapporteerd, zowel voor iedere cursus afzonderlijk als geaggregeerd over alle cursussen. Dit maakt het mogelijk de uitkomsten tussen de verschillende studie jaren en cursussen te vergelijken. Vanaf 2020 wordt de rapportage jaarlijks gegenereerd door het ICLON en gepubliceerd in het Onderwijsdashboard.

In 2019 is de universiteitsbrede programma-evaluatie voor het eerst voorgelegd aan afstudeerders. Begin 2020 is een evaluatie uitgevoerd om de betrouwbaarheid en

validiteit van de programma-evaluatie vast te stellen; het resultaat was positief. Sinds het voorjaar van 2020 wordt de programma-evaluatie ondersteund door het ICLON en maandelijks voorgelegd aan studenten die afstuderen. Jaarlijks worden een standaardrapportage per opleiding en een overzichtsrapportage per faculteit opgemaakt. De jaarlijkse rapportages worden opgenomen in het Onderwijsdashboard.

Ontwikkeling van examencommissies en opleidingscommissies

De examencommissies en de opleidingscommissies zijn essentieel voor 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 commissies doorgenomen en beter op elkaar afgestemd. De leden van de examencommissies komen een of twee keer per jaar bijeen om te spreken over diverse thema's, zoals de kwaliteitsborging van toetsen. In deze bijeenkomsten staat het uitwisselen van kennis en ervaring centraal. Tevens wordt tweemaal per jaar een cursus aangeboden voor nieuwe leden van de examencommissies, waarin de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de commissie aan de orde komen.

Ter voorbereiding op het werken in een opleidingscommissie is een SPOC beschikbaar. Daarnaast worden jaarlijks twee facultaire trainingen aangeboden aan opleidingscommissies. Vanaf 2020 worden hiervoor alle nieuwe leden uitgenodigd; voorheen was de training er alleen voor studentleden. In februari 2020 is een universiteitsbrede themabijeenkomst voor opleidingscommissies gehouden rondom de onderwerpen Kwaliteitsafspraken en Versterking van de opleidingscommissies. Het doel van deze bijeenkomst was het versterken van het functioneren van de commissies en het uitwisselen van ervaringen en best practices.

Overleg met studenten

Naast de formele medezeggenschap op facultair en universitair niveau is er ook een regulier overleg tussen de (vice)rector magnificus en de assessoren (studentleden van de faculteitsbesturen): het Studentenzakenberaad. Hierin worden actuele onderwijszaken besproken. Op deze manier is de inbreng van studenten in de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs, ook vanuit een meer beleidsmatig en bestuurlijk perspectief, gewaarborgd. De assessoren, verenigd in het Leids Assessoren Overleg (LAssO), stellen elk academisch jaar een lijst met speerpunten op. Voor academisch jaar 2019-2020 werd extra aandacht gevraagd voor:

1. Healthy University;
2. van klant naar partner;

3. diversiteit en inclusiviteit, en
4. doorontwikkeling medezeggenschap.

Voor 2020-2021 zijn gekozen:

1. studentenwelzijn;
2. diversiteit en inclusiviteit en
3. het bevorderen van de betrokkenheid van de actieve student.

Het Leids Universitair Studentenplatform (LUS) biedt studenten die geen zitting hebben in de universitaire gremia de gelegenheid zich uit te spreken over belangrijke onderwerpen. Daartoe organiseert het platform periodiek laagdrempelige bijeenkomsten waar studenten en de (vice)rector magnificus discussiëren over actuele onderwijsthema's. Ook adviseert het LUS op basis daarvan over onderwijsbeleid. Het College van Bestuur, de faculteitsbesturen en de studenten hechten veel waarde aan de aanbevelingen en vertalen deze waar mogelijk naar concreet beleid. Verder organiseert het platform de verkiezing van de docent van het jaar; hij of zij ontvangt de universitaire Onderwijsprijs bij de opening van het academisch jaar.

Opleidingsaccreditatie

De resultaten van de in 2020 door de NVAO afgeronde externe beoordelingen staan vermeld in de tabel in bijlage E. Deze beoordelingen zijn onderdeel van de kwaliteitszorg. De tabel vermeldt de heraccreditaties die de NVAO in 2020 heeft afgerond. Met name de Faculteit Geesteswetenschappen heeft een groot aantal procedures afgerond (36). Alle beoordelingen hebben tot behoud van de accreditatie geleid; de enige herstelbeoordeling is positief afgerond.

In 2019 zijn alleen midterm reviews uitgevoerd bij de bacheloropleiding Biomedische wetenschappen en de bacheloropleiding Politicologie. Vanwege de coronapandemie zijn de meeste midterm reviews die voor 2020 stonden gepland, uitgesteld. Ook een aantal heraccreditatieprocedures zijn uitgesteld. Inmiddels hebben drie volledig digitale locatiebezoeken plaatsgevonden.

Studenttevredenheid

Nationale Studenten Enquête

Doorgaans worden alle Nederlandse studenten jaarlijks uitgenodigd de mate van hun tevredenheid over hun opleiding aan te geven in de Nationale Studenten Enquête (NSE). Vanwege de grote impact van de coronacrisis op het onderwijs en de hogeronderwijsinstellingen vlak voor het begin van de afnameperiode van de NSE 2020, is de enquête in 2020 landelijk komen te vervallen.

Studentenpolls

In 2020 hebben de assessoren van de Universiteit Leiden via Instagram enkele korte polls uitgezet onder studenten om de impact van de coronacrisis op het onderwijs en het welzijn van studenten te peilen. Dit betrof niet meer dan een algemene en vooral laagdrempelige 'temperatuurmeting'. De polls hadden betrekking op uiteenlopende onderwerpen. Gevraagd werd onder meer naar de mening van studenten over online onderwijs (88% positief), informatievoorziening (50/50 positief over docenten, circa 80% positief over de centrale informatievoorziening), privacy (57% positief over het waarborgen daarvan), gebruik van digitale tools (50/50 gebruik en 50/50 tevredenheid), geïntensiveerd mentor- en tutorstelsel (70% is positief hierover als extra studieactiviteit). De uitkomsten zijn steeds besproken met de faculteiten, zodat deze snel actie konden ondernemen.

Semesterevaluatie

In juni 2020 is een universiteitsbrede evaluatie uitgevoerd van het online onderwijs dat ter vervanging van het fysieke onderwijs is aangeboden. Doel van de evaluatie was:

1. inzicht krijgen in de onderwijs- en toetsvormen die zijn aangeboden;
2. inzicht krijgen in de waardering hiervan door studenten;
3. knelpunten identificeren en lessen trekken, zodat het hybride onderwijs in collegejaar 2020-2021 zo goed mogelijk kon worden ingericht.

De faculteiten hebben een basisrapportage ontvangen met de resultaten per opleiding, die gebruikt kon worden bij de voorbereiding van het nieuwe onderwijs. Daarnaast zijn de resultaten geanalyseerd door het ICLON. Aanvullend op deze evaluatie zijn in 2020 extra analyses gemaakt om de studievoortgang van de studenten te monitoren. De analyse van de semesterevaluatie, inclusief een overzicht van de gegevens op opleidings-, facultair en universitair niveau, en de studievoortgangoverzichten zijn gepubliceerd in het Onderwijsdashboard.

Uit de semester-enquête kwam naar voren dat studenten redelijk tevreden zijn over het online onderwijs. Onderwijs gericht op kennisoverdracht werd beter gewaardeerd dan het onderwijs gericht op verwerking van de stof. Kritisch waren de studenten over de technische ondersteuning. Naar aanleiding hiervan zijn verbeteringen bij de helpdesk en op de website doorgevoerd. Bij de analyse is gekeken naar de verschillen tussen verschillende groepen studenten. De grootste verschillen deden zich voor tussen bachelorstudenten met en zonder een functiebeperking. Studenten met een functiebeperking hadden minder waardering voor live videocolleges, opgenomen videocol-

leges en online studiemateriaal dan bachelorstudenten zonder functiebeperking. Onderzocht wordt waar die verschillen precies in zitten.

Uit de analyse van het aantal behaalde studiepunten per cohort studenten blijkt dat van vertraging niet of nauwelijks sprake is. In het begin van het semester hadden meer studenten géén studiepunten behaald en was het gemiddelde aantal studiepunten per student lager dan normaal. Aan het einde van het semester hadden nagenoeg alle studenten deze achterstand weer ingelopen.

Studentpanelgesprekken

Vanaf 2020 zijn facultaire studentpanelgesprekken toegevoegd aan de kwaliteitszorginstrumenten. Panelgesprekken bieden de mogelijkheid om een grotere diversiteit van meningen te achterhalen. Daarnaast geven de panelgesprekken meer zicht op achterliggende gedachten en motivaties die in een standaardevaluatie niet direct naar voren komen. Het gaat hierbij niet om gegevens die direct gegeneraliseerd kunnen worden naar een grotere groep, maar om informatie die een rijker palet van meningen, waarderingen en visies kan opleveren. De resultaten kunnen bijdragen aan een beter inzicht in het onderwijs en aanknopingspunten voor verbetering bieden. Ook versterken panelgesprekken de academische binding tussen student en universiteit en tussen studenten onderling. De resultaten van de studentpanelgesprekken worden besproken met de facultaire medezeggenschap.

2.5 Kwaliteitsafspraken

Op 10 december 2018 heeft de Universiteitsraad ingestemd met het Universitair Plan Kwaliteitsafspraken. In het plan wordt beschreven welke maatregelen de universiteit de komende jaren gaat nemen om de kwaliteit van het onderwijs verder te verbeteren en hoe de kwaliteitsmiddelen daarbij worden ingezet. Deze middelen komen vrij als gevolg van de invoering van het leenstelsel en moeten volgens afspraak in het regeerakkoord besteed worden aan verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. De kwaliteitsmiddelen betreffen voor onze universiteit in 2019 en 2020 ongeveer 7 miljoen euro, oplopend tot ruim 19 miljoen euro per jaar in 2024. Om de middelen zoveel mogelijk ten goede te laten komen aan de prioriteiten van de opleidingen en de faculteiten zelf, zijn ze voor 2019 en 2020 volledig ter beschikking gesteld aan de faculteiten. In het eerste uitvoeringsjaar 2019 is in totaal 6.696.000 euro van de middelen aan de uitvoering van de kwaliteitsafspraken besteed. In 2020 was dit 7.993.000 euro: iets meer dan begroot omdat het resterende bedrag van 2019 ook ingezet werd.

De Voortgangsrapportage kwaliteitsafspraken 2020 is te vinden op de website van de universiteit.

Universitair plan

Hoe de middelen voor de kwaliteitsafspraken worden ingezet, is uitgewerkt in het universitair bestedingsplan 2019-2024. Dit plan is in 2019 goedgekeurd door het ministerie van OCW. Het universitair bestedingsplan is gebaseerd op de facultaire bestedingsplannen die in overleg met de facultaire medezeggenschap zijn opgesteld. Hierin beschrijven de faculteiten, aansluitend op de universitaire onderwijsvisie Learning@LeidenUniversity, hun beleid en de hieruit voortvloeiende maatregelen aangaande vijf van de zes thema's uit het Sectorakkoord.

Deze thema's zijn:

1. intensiever en kleinschalig onderwijs;
2. onderwijsdifferentiatie, waaronder talentontwikkeling binnen en buiten de studie;
3. meer en betere begeleiding van studenten;
4. verdere professionalisering van docenten (docentkwaliteit);
5. studiesucces, inclusief doorstroom, toegankelijkheid en gelijke kansen.

De universiteit heeft ervoor gekozen vooralsnog geen kwaliteitsmiddelen in te zetten voor het zesde thema, Passende en goede onderwijsfaciliteiten, omdat hierin al veel universitaire investeringen worden gedaan.

Medezeggenschap

In het verslagjaar is veel geïnvesteerd in het informeren en betrekken van de medezeggenschap. Zij is intensief betrokken bij de uitvoering van de kwaliteitsafspraken. De opleidingscommissies en faculteitsraden zijn periodiek geïnformeerd over de voortgang van de realisatie van de kwaliteitsafspraken. De afspraken over de medezeggenschap met betrekking tot dit onderwerp, zijn vastgelegd in de Leidraad medezeggenschap. Ook in het (bestaande) cursusaanbod over medezeggenschap voor opleidingscommissies, faculteitsraden en universiteitsraad is informatie opgenomen over de kwaliteitsafspraken. Wanneer maatregelen zijn aangepast, bijvoorbeeld ten gevolge van corona, is dat besproken met de faculteitsraden. Alle faculteitsraden hebben de besteding van de kwaliteitsmiddelen goedgekeurd bij de begroting. De Universiteitsraad (UR) heeft in mei ingestemd met de verdeling van de middelen via de Kadernota. De voorgenomen universitaire herijking is met een jaar uitgesteld; deze vindt plaats in 2021.

Aanvankelijk was de eerste herijking van het universitaire plan voorzien in 2020, maar deze is door het College van

Bestuur in overleg met de faculteitsbesturen en de UR uitgesteld tot 2021. De voordelen hiervan zijn dat:

- de herijking kan plaatsvinden op basis van de resultaten van twee studie jaren in plaats van één (namelijk 2018-2019 en 2019-2020);
- de medezeggenschap door de langere voorbereidingstijd actief bij de herijking in 2021 kan worden betrokken, zoals de UR in zijn advies over de monitoring kwaliteitsafspraken aan het college heeft gevraagd;
- de resultaten van de (meer uitgebreide) herijking op basis van twee studie jaren kunnen worden meegenomen in de tussenbeoordeling van de NVAO in 2022 (op basis van het jaarverslag 2021).

Een universitaire werkgroep heeft zich in 2020 gebogen over een eventuele wijziging van de verdeling van de middelen uit de eerste geldstroom en over de wenselijkheid van universiteitsbrede projecten. De conclusies van de werkgroep worden in 2021 nader uitgewerkt en leiden tot een definitieve budgettoewijzing aan de faculteiten.

Monitoring

Om de voortgang van de uitvoering van de kwaliteitsafspraken in de komende jaren te monitoren is in 2019 een plan opgesteld en is gestart met de uitvoering hiervan. De monitoring is ingebed in het stelsel van reguliere kwaliteitszorg dat de universiteit hanteert. De formats van de opleidingsjaarverslagen en de facultaire onderwijsjaarverslagen zijn aangepast aan de vereisten voor de verslaglegging over de voortgang van de realisatie van de afspraken. Daarnaast is sinds 2019 een programma-evaluatie ingevoerd. Dit is een universiteitsbrede enquête met vragen over de ambities in de onderwijsvisie en de kwaliteitsafspraken bij bachelor- en masterstudenten die afstuderen. In 2020 zijn aan de monitoringsinstrumenten het studentpanelgesprek en het docentpanelgesprek toegevoegd. Jaarlijks wordt in het najaar een meting van de in het universitair plan afgesproken indicatoren gedaan.

Voortgang

De coronacrisis heeft grote impact gehad op het universitaire onderwijs en op de uitvoering van de kwaliteitsafspraken. Desalniettemin is die uitvoering voorspoedig verlopen. Faculteiten en opleidingen hebben de plannen in grote lijnen voortgezet. Op een aantal punten hebben kleine aanpassingen plaatsgevonden. Zo zijn de maatregelen op het thema Docentontwikkeling en op het thema Intensief en kleinschalig onderwijs bijvoorbeeld vooral gericht geweest op het ontwikkelen van online of hybride onderwijs. De veranderingen hebben over het algemeen binnen het thema plaatsgevonden en zijn

besproken met de facultaire medezeggenschap. Ondanks de bijzondere omstandigheden in 2020, zijn veel van de plannen met betrekking tot de kwaliteitsafspraken toch uitgevoerd. Er is zelfs iets meer uitgegeven dan begroot door toevoeging van het resterende bedrag uit 2019. De budgetverschuivingen door corona zijn relatief klein. Het thema Onderwijsdifferentiatie is het meest beïnvloed waardoor hieraan iets minder uitgegeven werd. Aan het thema Studiebegeleiding werd juist meer uitgegeven. De vorderingen bij de vijf thema's worden hierna beschreven.

Intensiever en kleinschalig onderwijs

De faculteiten zetten een substantieel deel van de kwaliteitsmiddelen in voor het realiseren van intensiever en kleinschaliger onderwijs: circa 38 procent. De middelen werden vooral gebruikt om extra personeel aan te stellen. Die investeringen zijn in 2020 gehandhaafd. Dat maakt onderwijs aan kleinere groepen en intensievere individuele begeleiding mogelijk, zoals bij scriptiebegeleiding. Daarnaast zetten alle faculteiten in op digitaal onderwijs, ter ondersteuning van activerend leren. De aandacht voor het ontwikkelen van activerende digitale opdrachten, blended onderwijs en en flipped classroom is versterkt door de coronapandemie. Om het onderwijs intensiever te maken werden ook meer onderwijsassistenten ingezet.

Onderwijsdifferentiatie

Een iets groter deel van de kwaliteitsmiddelen dan in 2019 werd in 2020 besteed aan Onderwijsdifferentiatie: circa 28 procent. Aan dit thema is iets minder uitgegeven dan begroot (2.259.000 euro in plaats van 2.544.000). De meeste faculteiten hebben het accent gelegd op het verbeteren van de voorbereiding op de arbeidsmarkt, ondersteund door het universitaire project Arbeidsmarktvoorbereiding 2018-2020 (zie ook par. 2.3, sub Versterken arbeidsmarktorientatie en vakoverstijgende vaardigheden). Met ingang van het cursusjaar 2020-2021 kunnen opleidingen in de e-studiegids aangeven hoe de voorbereiding op de arbeidsmarkt in het curriculum is ingebed. De faculteiten investeren in extra personeel om in het curriculum meer aandacht te kunnen besteden aan de ontwikkeling van zowel vakspecifieke als vakoverstijgende vaardigheden. Dit gebeurt door het expliciteren van een vaardighedenleerlijn en het aanbieden van verschillende cursussen specifiek gericht op vaardigheidstraining, zoals het e-learning skills-platform bij Wiskunde en Natuurwetenschappen. Om de faculteiten hierin te ondersteunen start de universiteit in 2020 het universitaire project Vaardigheden om daarmee tot een integraal aanbod van vaardighedenonderwijs te komen. Een aantal faculteiten ontwikkelt ook nieuw onderwijsaanbod in de vorm van afstudeerrichtingen, minoren of honoursonderwijs. Daarmee willen zij tegemoet te komen aan de behoefte van hun studenten.

Een voorbeeld is de tweejarige lerarenopleiding waarin vakinhoud en stage direct verweven zijn.

Maatregelen op het terrein van internationalisering (reisbeurzen voor studenten) zijn vanwege de reisbeperkingen opgeschort. Op verzoek van de studenten heeft de Faculteit Rechtsgeleerdheid het initiatief voor honoursonderwijs vervangen door een initiatief op het terrein van duurzaamheid.

Meer en betere begeleiding van studenten

Aan betere begeleiding van studenten besteden de faculteiten circa 12 procent van de middelen. De meeste maatregelen hebben betrekking op de uitbreiding van de formatie voor studieadviesing, het aanstellen van docent- en studentmentoren, en het organiseren van trainingen voor studieadviseurs en docentmentoren. Vanwege de coronapandemie is het eerstejaarsmentoraat universiteitsbreed versterkt om ervoor te zorgen dat nieuwe studenten sociaal en academisch goed begeleid worden bij het onderwijs in de lockdownsituatie. Alle eerstejaarsstudenten krijgen een intensiever en kleinschaliger mentoraat dan voorheen. Een aantal faculteiten heeft daarvoor kwaliteitsmiddelen ingezet of de inzet van andere middelen naar voren gehaald. Extra aandacht gaat uit naar de begeleiding van studenten die extra ondersteuning nodig hebben (eerstegeneratiestudenten en studenten met een migratieachtergrond, zie ook par. 4.4).

Verdere professionalisering docenten

Aan de professionele ontwikkeling van docenten wordt circa 11 procent van de kwaliteitsmiddelen besteed. De meeste faculteiten stellen budget beschikbaar voor trainingen voor hun onderwijsstaf, bijvoorbeeld voor de versterking van onderzoeks- of andere vaardigheden.

Ook organiseren ze speciale bijeenkomsten voor de uitwisseling van expertise en good practices. Een aantal faculteiten heeft middelen beschikbaar gesteld om docenten de gelegenheid te geven onderwijsvernieuingsprojecten uit te voeren, of ze introduceerden intervisie- en coachingsmogelijkheden voor docenten. Ook is geïnvesteerd in de onderwijskundige ondersteuning van online leren. Op universitair niveau wordt gewerkt aan een doorlopende leerlijn van BKO naar SKO, die wordt uitgewerkt in een aanvulling op het bestaande cursusaanbod voor docenten.

Studiesucces

Circa 10 procent van de kwaliteitsmiddelen wordt besteed aan het bevorderen van het studiesucces. De maatregelen hebben met name betrekking op het studiekeuzetraject voorafgaand aan de studie. Het betreft met name de universiteitsbrede invoering van verplichte matching in combinatie met proefstuderen, waarbij zoveel mogelijk gebruik wordt gemaakt van online onderwijsaanbod (zie ook par. 2.3, sub Verbeteren van de match tussen student en opleiding). Steeds meer opleidingen hebben online modules voor proefstuderen en matching ontwikkeld. Eén faculteit heeft geïnvesteerd in leenlaptops voor studenten.

Inzet middelen kwaliteitsafspraken

De bestedingen in 2019 en 2020 staan in de tabel.

In totaal is in 2020 7.993.000 euro van de middelen kwaliteitsafspraken ingezet. Dit was 283.000 euro meer dan begroot. De overschrijding is mogelijk doordat de resterende middelen uit 2019 beschikbaar zijn gebleven voor de uitvoering van de plannen.

(bedragen in M€)	2019			2020		
	Begroting	Realisatie	Vershil	Begroting	Realisatie	Vershil
Besteding middelen kwaliteitsafspraken (k€)						
Intensiever en kleinschalig onderwijs	2.436	2.464	29	2.824	3.025	201
	34%	37%	1%	37%	38%	7%
Onderwijsdifferentiatie	2.660	2.543	-117	2.544	2.259	-285
	38%	38%	-4%	33%	28%	-11%
Meer en betere begeleiding van studenten	458	394	-5	764	986	222
	6%	6%	-1%	10%	12%	29%
Docentkwaliteit	1.104	949	-154	827	887	60
	16%	14%	-14%	11%	11%	7%
Studiesucces	399	346	-112	752	837	85
	6%	5%	-24%	10%	10%	11%
Passende en goede onderwijsfaciliteiten	0	0	0	0	0	0
	0%	0%		0%	0%	
Totaal	7.057	6.696	-359	7.711	7.993	283
	100%	100%	-5%	100%	100%	4%

3. Onderzoek

3.1 Onderzoeksprofiel

De Universiteit Leiden is een internationaal georiënteerde onderzoeksuniversiteit. Het uitgangspunt is een nauwe en herkenbare verwevenheid van onderwijs en onderzoek. Ons onderzoek kent een stevige disciplinaire basis in een breed scala van wetenschapsgebieden. Vanuit deze basis verrichten onderzoekers zowel disciplinair als interdisciplinair onderzoek. De universiteit staat voor onderzoek van hoogstaande kwaliteit, en hecht groot belang aan integere en betrouwbare beoefening van de wetenschap. Over de grenzen van instituten, faculteiten en universiteiten heen, staan onderzoekers in nauw contact met elkaar en met de nationale en internationale samenleving.

Het Leidse onderzoeksprofiel telt vijf clusters van wetenschapsgebieden:

- Fundamentals of Science
- Gezondheid en welzijn
- Life sciences
- Recht, politiek en bestuur
- Talen, culturen, kunsten en samenlevingen.

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

Stimuleringsprogramma's

In 2019 zijn acht universiteitsbrede stimuleringsprogramma's van start gegaan.

1. *Society, Artificial Intelligence and Life Sciences (SAILS)*: kunstmatige intelligentie om maatschappelijke uitdagingen aan te pakken;
2. *Museums, collections and society*: over de dynamiek en de implicaties van het verzamelen;
3. *Sociale veerkracht en veiligheid*: kennis van het brein voor een efficiëntere en veiligere maatschappij;
4. *Citizenship and global transformations*: de invloed van grensoverschrijdende fenomenen op Europees burgerschap;
5. *Population Health*: data analyseren om de gezondheidszorg te verbeteren;
6. *Geneesmiddelenontdekking en -ontwikkeling*: nieuwe medicijnen dankzij multidisciplinaire samenwerking;
7. *Regeneratieve geneeskunde*: patiënten genezen door herstel van organen, weefsel en cellen;
8. *Liveable Communities - Liveable Planet*: beleidsveranderingen voor een duurzamere wereld.

De stimuleringsprogramma's zijn gericht op versterking van interdisciplinaire samenwerking en sluiten bovendien aan bij actuele maatschappelijke vraagstukken en agenda's. De programma's zijn tot stand gekomen op basis van een gezamenlijk voorstel van de decanen van de zeven faculteiten van de Universiteit Leiden. Het College van Bestuur stimuleert de programma's financieel voor een periode van vier jaar (tot en met 2023).

De jaarlijkse bijeenkomst van het College van Bestuur met vertegenwoordigers van alle stimuleringsprogramma's kon vanwege corona helaas niet doorgaan.

Kerncijfers onderzoek

Onderzoek	2016	2017	2018	2019	2020
Promoties	417	423	447	433	447
Wetenschappelijke publicaties	5.656	6.094	6.413	6.438	6.325
Onderzoeksinzet in fte	2.393	2.460	2.510	2.546	2.653
Gemiddelde promotieduur	5,5	5,3	5,2	5,4	5,6
Promotierendement in 6 jaar	61%	59%	60%	60%	56%

Bestuursafspraken Onderzoek

Indicator		Afspraak 2020	Realisatie 2020	Uitgangssituatie
Promoties*	≥	418	440	406
Omzet 2e /3e EU-geldstroom (K€)	≥	93.686	88.064	84.529

* Het aantal promoties in 2020 bedroeg 447. De zeven promoties van het ICLON en het ASCL vallen buiten de bestuursafspraken.

In plaats daarvan zijn acht online bijeenkomsten georganiseerd.

Samenwerking Artificial Intelligence

De hoeveelheid beschikbare data is op vele terreinen enorm toegenomen. Dat biedt grote mogelijkheden voor de toepassing van veel nieuwe artificial intelligence-technieken; artificial intelligence (AI) ofwel kunstmatige intelligentie, heeft steeds meer te bieden voor de vele maatschappelijke uitdagingen van dit moment. Als we deze mogelijkheden samen en vanuit verschillende disciplines weten te benutten, kunnen grote stappen voorwaarts worden gezet. Daarom is in 2020 besloten om, naast de al bestaande samenwerkingen op het gebied van AI, ook onze krachten in de regio te bundelen en samen op te trekken met de TUD en EUR en de twee universitaire medische centra in Leiden en Rotterdam. Deze samenwerking op het gebied van AI en data & digitalisering is de wetenschappelijke ruggengraat van de AI Hub Zuid-Holland, die in oktober 2020 van start is gegaan.

De AI Hub is – via de Nederlandse AI Coalitie – een belangrijke speler in het Nederlandse AI-landschap. In 2020 is de Universiteit Leiden gestart met het ontwikkelen van minorprogramma's op het gebied van AI en data & digitalisering. De universiteit zoekt in haar onderzoek aansluiting bij de AI-thema's die een sterk regionaal profiel hebben. Ook bereidt zij zich voor op in ontwikkeling zijnde onderzoeksagenda's en de financieringskansen die daaruit voortvloeien. Hiermee kan de universiteit bijdragen aan de grote regionale, nationale en internationale maatschappelijke uitdagingen waarvoor AI oplossingen kan bieden. Zuid-Holland vormt met drie topuniversiteiten en twee hooggekwalificeerde universitaire medische centra een hotspot voor de nieuwste ontwikkelingen op dit gebied.

3.2 Onderzoeksambities en -prestaties

Omgeving voor excellent onderzoek

In het strategisch plan 2015-2020 is de ambitie geformuleerd om optimale omstandigheden te creëren voor excellent onderzoek. De universiteit wil een aantrekkelijk werkklimaat scheppen voor zowel gearriveerde 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, ook zijn een sterkere onderzoeksprofilering en onderzoeksfaciliteiten op topniveau onontbeerlijk. Daarnaast wil de universiteit (nog) meer oog hebben voor het stimuleren en adequaat begeleiden van haar onderzoekers.

In 2020 is de Commissie-Muller ingesteld, onder leiding van prof.dr. Wim van den Doel, om verder uitvoering te geven aan de aanbevelingen uit het rapport over de bevordering van wetenschappelijke excellentie en talentbeleid aan de Universiteit Leiden. In dat rapport wordt onder meer aandacht gevraagd voor:

- versterking van het strategisch handelen van de universiteit;
- verdere ontwikkeling van het aantrekken, opleiden, ondersteunen en behouden van toptalent;
- verdere verbetering van de onderzoeksinfrastructuur;
- bevordering van publiek-private samenwerking en samenwerking in grensverleggend interdisciplinair onderzoek;
- verdere ontwikkeling van effectievere publicatie van onderzoeksresultaten en van het reputatiemanagement.

De universiteit zet in op de versterking van de onderzoeksondersteuning om een aantrekkelijke onderzoeksomgeving te zijn en blijven voor wetenschappelijk talent. Hiertoe is in 2020 het universiteitsbrede programma Leiden Research Support (LRS) van start gegaan. In dit programma bouwt de universiteit samen met onderzoeksondersteuners en onderzoekers aan een sterkere ondersteuningsketen. LRS faciliteert en stimuleert de samenwerking binnen de universiteit en verbetert de ontsluiting, borging en deling van kennis, zodat:

- onderzoekers en ondersteuners hun werk sneller en gemakkelijker kunnen doen;
- de universiteit de financieringsmogelijkheden kan waarborgen en uitbouwen;
- onderzoekers zo efficiënt mogelijk kunnen voldoen aan eisen ten aanzien van het verwerven, uitvoeren en verantwoorden van extern gefinancierd onderzoek.

Met LRS geeft de universiteit een impuls aan de onderzoeksondersteuning van de toekomst in de breedste zin. Van het opstellen, indienen en opvolgen van subsidieaanvragen tot het verantwoorden en delen van onderzoeksresultaten conform de geldende regels. Het uitgangspunt hierrbij is steeds: wat past het beste bij de onderzoekers en hoe kunnen we de ondersteuningsorganisatie zo goed mogelijk helpen om haar werk beter te doen? Het programma, dat is opgesplitst in acht deelprojecten, wordt gefaseerd uitgevoerd. In 2020 is gestart met, en gewerkt aan de volgende onderdelen:

- Betere vindbaarheid van ondersteuning van en informatie voor onderzoek;
- Uitbreiding (subsidie)ondersteuning pre-award fase;
- Verbetering financieel projectbeheer en
- Uitvoering van het programma implementatie data-management.

Wetenschappelijke output in publicaties

Alle grote, wereldwijde universitaire rankings gebruiken aantallen citaties en veelal ook publicaties als indicatoren van wetenschappelijke productiviteit en impact. De CWTS Leiden Ranking leent zich in het bijzonder voor het verkrijgen van inzicht in de verschillende aspecten van wetenschappelijke impact van universiteiten, aangezien de gebruikers van de ranking zelf de indicatoren kunnen selecteren.

De CWTS Leiden Ranking is een jaarlijkse ranglijst van universiteiten wereldwijd, gemeten naar de kwaliteit van het wetenschappelijk onderzoek. Anders dan andere ranglijsten van universiteiten, die deels gebaseerd zijn op bijvoorbeeld peilingen onder academici, gebruikt de Leiden Ranking uitsluitend bibliometrische maatstaven. De bibliografische databank Web of Science van Thomson Reuters wordt gebruikt als bron van wetenschappelijke publicatie- en citatiegegevens. De methodologie houdt rekening met verschillen in taal, vakgebied en grootte van de instelling.

In de interactieve ranking van 2020 zijn de prestaties opgenomen van de 1.176 universiteiten die tussen 2015 en 2018 minimaal achthonderd geïndexeerde, wetenschappelijke publicaties telden in de database van Web of Science.

De CWTS Leiden Ranking is ontwikkeld door het Centrum voor Wetenschaps- en Technologiestudies van de Faculteit Sociale Wetenschappen.

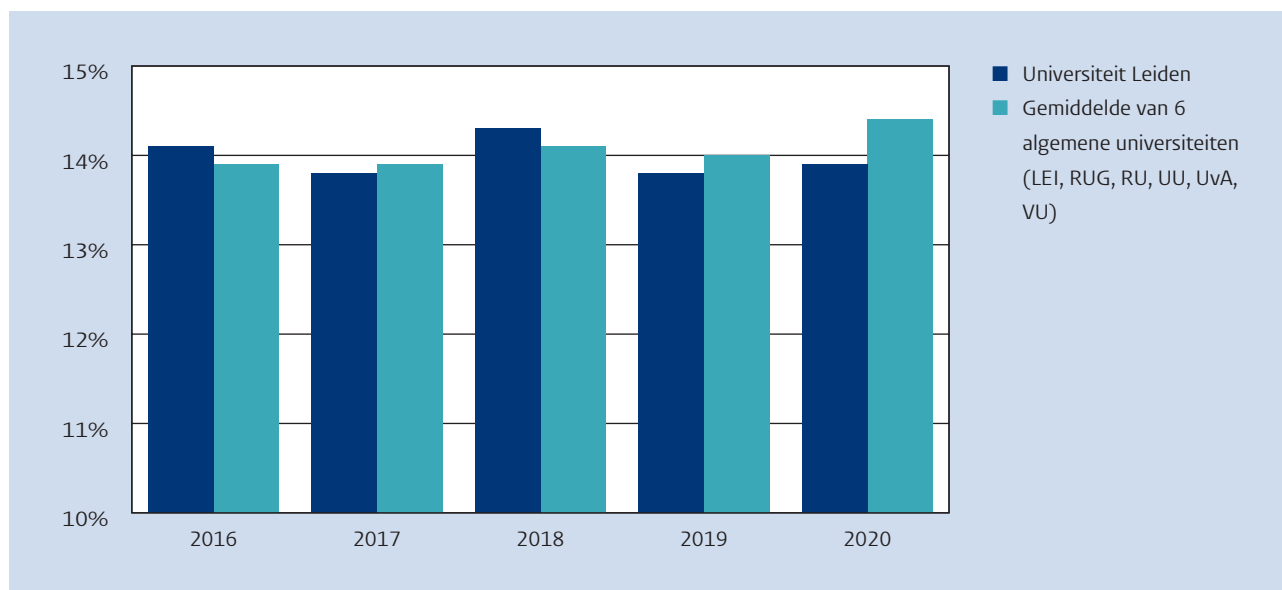
Een veelgebruikte indicator in de CWTS-ranking is het percentage van de in de afgelopen vijf jaar verschenen publicaties die behoren tot de tien procent meest geciteerde op het vakgebied (PP-top 10%, zie figuur 4). Dit percentage geeft een indruk van de wetenschappelijke impact die een universiteit heeft in het betreffende domein van onderzoek. Voor alle Leidse onderzoeksgebieden samen lag dit aandeel in 2020 op 13,9 procent. Met name publicaties uit de biomedische en de gezondheidswetenschappen droegen hieraan bij: van 4.128 publicaties in dit veld behoren 565 tot de PP-top 10%. Op de wereldwijde ranglijst van 1.176 universiteiten bekleedde Leiden in 2020 de honderdste en landelijk de zesde plaats.

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 2020 laat zien dat 87,6 procent van de publicaties van de Universiteit Leiden het resultaat is van samenwerking met een of meer andere Nederlandse en/of buitenlandse instellingen.

Het aandeel publicaties in samenwerking met internationale partners neemt al enkele jaren gestaag toe. Volgens de CWTS-ranking 2020 waren in de periode 2015-2018 bijna 11.000 publicaties – 63,2 procent van de Leidse output – het resultaat van co-auteurschap met onderzoekers van een of meer instellingen uit het buitenland – dat is een groei van acht procentpunt ten

Figuur 4

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



opzichte van vijf jaar eerder. Landelijk zien we een vergelijkbare toename. Van de brede instellingen telt alleen Maastricht relatief meer internationale samenwerkingen dan Leiden. Het gemiddelde van de Nederlandse universiteiten ligt op 61 procent; bij alle universiteiten is het percentage hoog (zie figuur 5).

Het aandeel co-publicaties in samenwerking met de private sector ('industry') ligt volgens de CWTS-ranking voor Leiden al enkele jaren vrij stabiel rond de acht procent, waarmee Leiden de andere brede universiteiten aanvoert. Het betreft hier vooral samenwerkingen op het terrein van biomedische en gezondheidswetenschappen.

Sinds 2019 biedt de CWTS-ranking ook inzicht in het (binaire) geslacht van auteurs van de meegewogen publicaties, voor zover dit kan worden bepaald (dat kon in 2020 voor 93,3 procent van de Leidse auteurs). Volgens de CWTS-ranking 2020 werd de meerderheid van de publicaties van onze universiteit in periode 2015-2018 geschreven door mannelijke auteurs (58,3 procent). Wel neemt het aandeel vrouwelijke auteurs ten opzichte van vorige periodes licht toe, in 2015-2018 was dit 35 procent, vier procentpunt meer dan vijf jaar eerder. De CWTS-ranking 2020 laat zien dat er tussen de verschillende vakgebieden wel aanzienlijke verschillen bestaan in de genderverdeling van publicaties aan onze universiteit: zo ligt het aandeel mannelijke auteurs ten opzichte van het aantal auteurs van wie het geslacht ingeschat kon worden bij natuurwetenschappen en techniek op 81,3 procent, terwijl dit bij sociale en geesteswetenschappen met 50,5 procent bijna gelijk is verdeeld over de binaire geslachten.

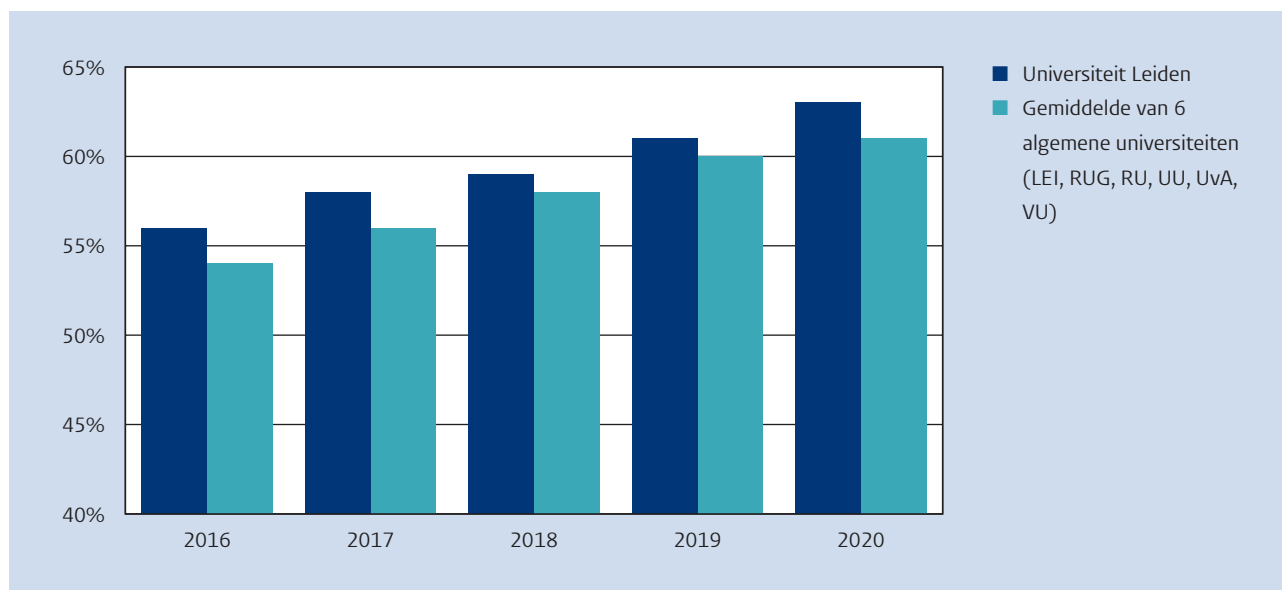
Participatie in nationale en Europese subsidie-programma's

De inkomsten van de Nederlandse universiteiten zijn grofweg onder te verdelen in drie geldstromen. Naast inkomsten uit de rijksbijdrage (de eerste geldstroom) ontvangen universiteiten middelen van NWO en KNAW voor specifieke onderzoeksprojecten (de tweede geldstroom). De derde geldstroom bestaat uit overige inkomsten, zoals middelen uit de EU, contractonderwijs of -onderzoek en collectebusfondsen. Tenslotte zijn de collegegelden een bron van inkomsten. 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. De wetenschappers dragen bij 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.

De universiteit streeft, zoals ook in het strategisch plan 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

Figuur 5

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



van NWO is de Vernieuwingsimpuls, die bestaat uit Veni-, Vidi- en Vici-subsidies.

In de ERC-ronde van 2020 (figuur 6 en 7) zijn toegekend:

- 6 Advanced Grants (van 17 toekenningen voor Nederland – Leids aandeel 35 procent);
- 4 Consolidator Grants (van 29 toekenningen voor Nederland – Leids aandeel 14 procent);
- 5 Starting Grants (van 43 toekenningen voor Nederland – Leids aandeel 12 procent).

In de NWO-vernieuwingsimpulsrondes van 2020 (figuur 8 en 9) zijn toegekend:

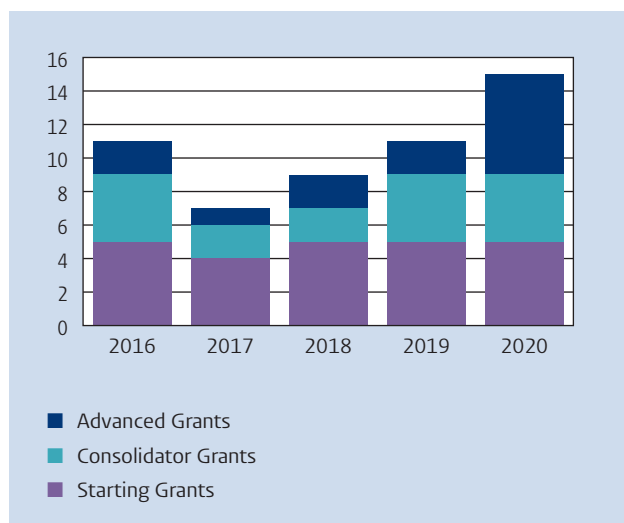
- 3 Vici-subsidies (van 32 toekenningen – Leids aandeel 9 procent);

- 10 Vidi-subsidies (van 81 toekenningen – Leids aandeel 12 procent); het gaat hierbij om de ronde van 2019 waarvan de resultaten medio 2020 bekend zijn gemaakt;
- 10 Veni-subsidies (van 161 toekenningen – Leids aandeel 6 procent).

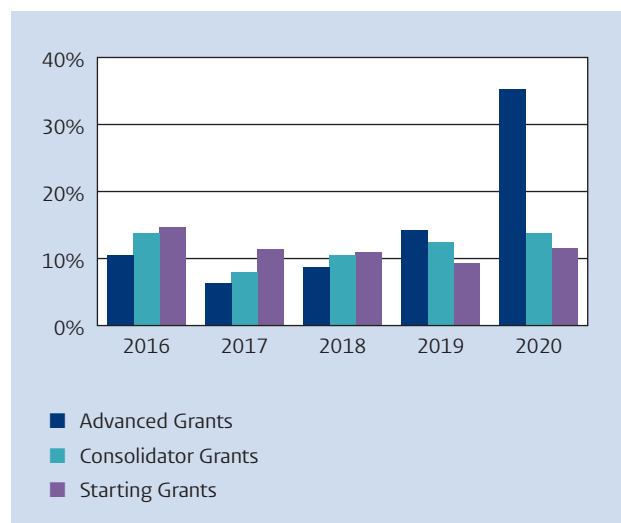
Spinoza- en Stevinpremies

De Spinoza- en Stevinpremies zijn de hoogste onderscheidingen in de Nederlandse wetenschap. De prijzen worden jaarlijks door NWO uitgereikt aan individuele onderzoekers dan wel aan teams van twee à drie onderzoekers. De premies gaan naar onderzoekers die naar internationale maatstaven tot de top van de wetenschap behoren, vanwege voortreffelijk en baanbrekend

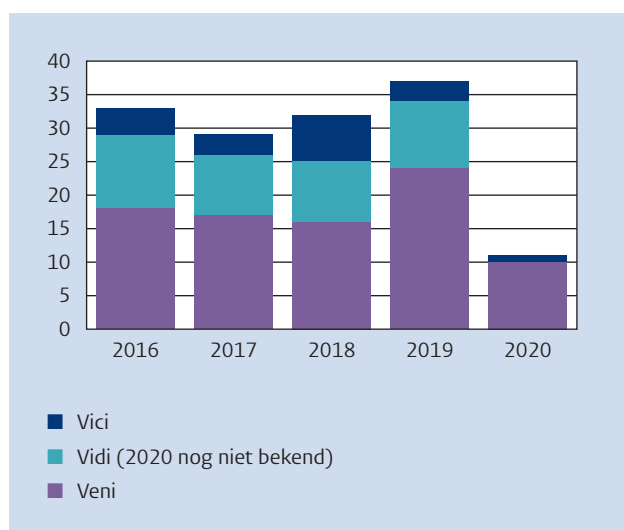
Figuur 6
Aantal aan Leiden toegekende ERC-subsidies



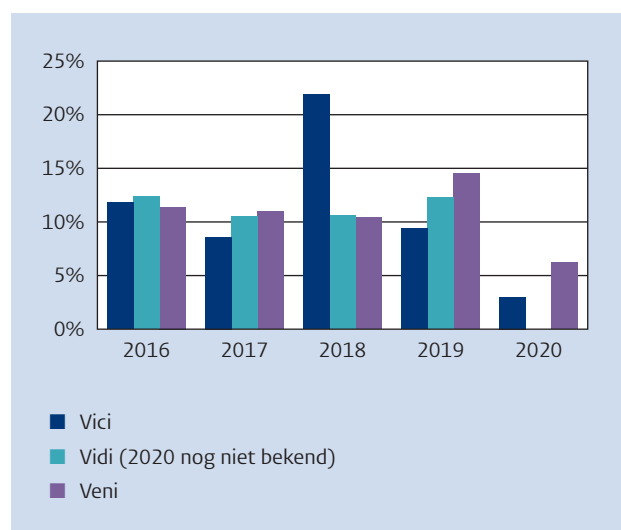
Figuur 7
Aandeel in aan NL toegekende ERC-beurzen



Figuur 8
Aantal aan Leiden toegekende NWO VI-projecten



Figuur 9
Aandeel in aan NL toegekende NWO VI-projecten

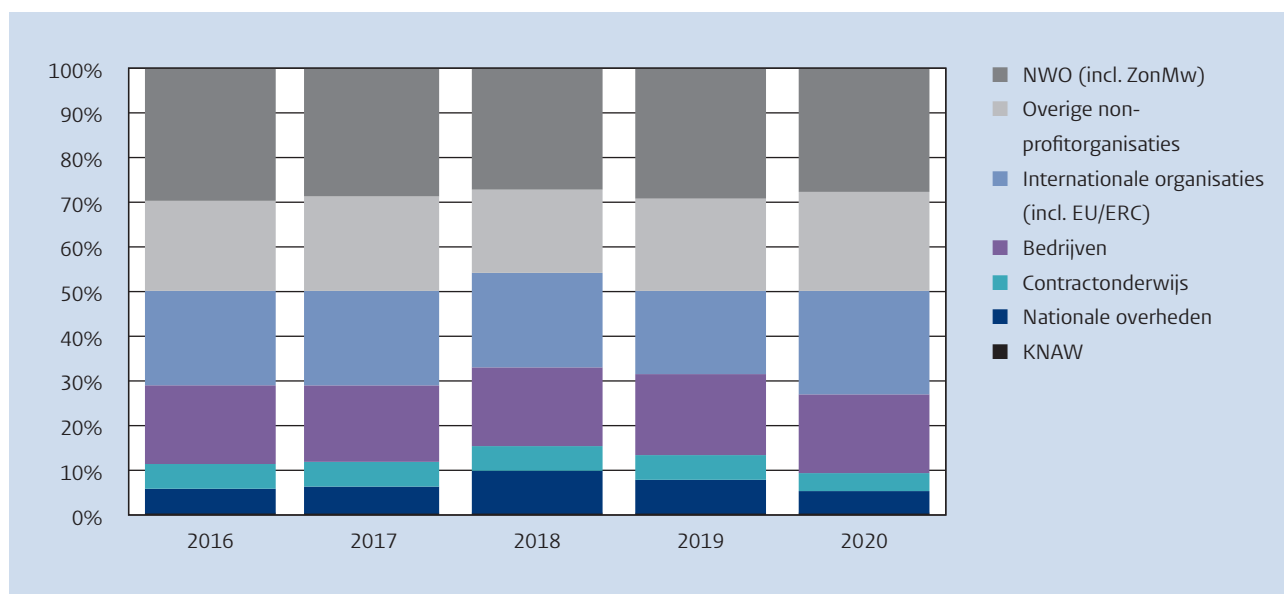


Ontwikkeling tweede- en derdegeldstroomonderzoek: NWO-subsidies (alle programma's) en toegekende EU-subsidies (alle programma's), incl. LUMC

(bedragen in M€)	2016	2017	2018	2019	2020
NWO (incl. Zon MW) en KNAW	54	52	52	58	52
EU (incl. ERC)	38	37	40	36	49
Overig contractonderzoek	77	81	86	90	83
Totaal	169	170	178	185	183

Figuur 10

Verdeling baten werken in opdracht van derden in %. Het aandeel KNAW is relatief zo gering dat het in de grafiek niet zichtbaar is



onderzoek (Spinozapremie) en bijzonder succes op het gebied van kennisbenutting voor de samenleving (Stevinpremie). De laureaten ontvangen een bedrag van 2,5 miljoen euro, dat ze naar eigen inzicht kunnen besteden aan onderzoek en/of kennisbenutting. In 2020 is een Spinozapremie toegekend aan prof.dr. Sjaak (Jacques) Neefjes (LUMC, chemische immunologie) en een Stevinpremie aan prof.dr. Ton Schumacher (LUMC, immunotechnologie, tevens verbonden aan NKI-AVL en Oncode Institute).

Baten uit werk voor derden

De opbrengst uit werken voor derden (tweede- en derdegeldstroomonderzoek inclusief LUMC, exclusief opbrengst contractonderwijs) kwam in 2020 uit op 177 miljoen euro. Dat is 26 procent van de totale baten van de universiteit. Het werk voor derden was zeer gevarieerd. Ruim de helft bestond uit in competitie verworven onderzoekssubsidies van NWO, KNAW en internationale organisaties zoals de EU. De reste-

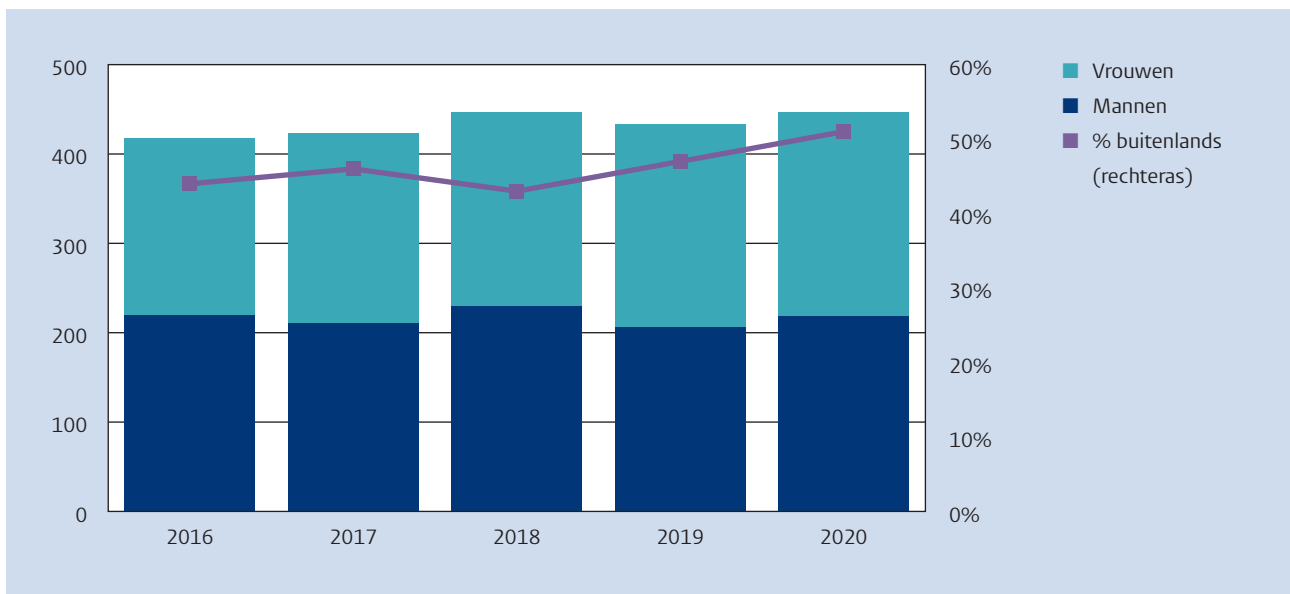
rende opbrengst kwam voor een belangrijk deel van non-profitorganisaties en bedrijven (samen 74 miljoen) en nationale overheden (9 miljoen).

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.

Ook voor promovendi was 2020 een moeilijk jaar. Voor velen van hen heeft de coronacrisis hun persoonlijk leven en hun onderzoek beïnvloed. Een deel heeft te maken gekregen met vertraging in het onderzoek. Begeleiders en faculteiten hebben samen met de promovendi naar oplossingen voor de diverse problemen gezocht. Vaak ging het daarbij om maatwerk. Voor de meest schrijvende gevallen is geld ingezet dat voor dit doel uit de cao-ruimte werd vrijgemaakt; ruim tachtig promovendi

Figuur 11
Promoties



hebben een contractverlenging van maximaal drie maanden gekregen.

Afgelopen jaar waren er zes introductiedagen voor nieuwe promovendi, waarvan vijf online. De deelname aan de bijeenkomsten was steevast groot. In 2020 heeft HRM Learning & Development 25 uiteenlopende cursussen voor promovendi georganiseerd. Er waren 191 momenten om met zo'n cursus te beginnen; 1.367 promovendi hebben hiervan gebruikgemaakt. Een groot deel van hen heeft in één jaar meerdere cursussen gevolgd. In het voorjaar zijn alle cursussen geschikt gemaakt om online te volgen. In de coronacrisis nam de deelname aan trainingen toe. Het is goed voorstelbaar dat promovendi tijdens de lockdown het volgen van een online training beschouwden als een zinvolle maar ook afwisselende activiteit. Maar de grotere belangstelling kan ook (mede) veroorzaakt zijn door de veranderde wijze van financiering, de verbeterde communicatie (maandelijke nieuwsbrief) en de vereenvoudigde inschrijving.

In 2020 is de Richtlijn Promotietrajecten herzien. Deze is nu op alle promovendi van toepassing. De herziening betekent met name een verbetering van de positie van de buitenlandse promovendi, die een substantieel aandeel (ruim 40%) vormen van de Leidse promovendipopulatie.

In 2020 is ook de laatste hand gelegd aan de herziening van het Promotiereglement. Het nieuwe reglement werd op 8 februari 2021 van kracht. Belangrijke aanpassingen zijn de bepaling dat Graduate Schools voortaan

eisen kunnen stellen aan het opleidingsprogramma, bijvoorbeeld dat het voltooid moet zijn voordat een promovendus tot de verdediging wordt toegelaten. Ook zijn regels opgenomen over de uitbreiding van de promotiecommissie, meer gelijkwaardigheid van promotor en copromotor, en de versterking van de positie van de decaan bij de beoordeling van het manuscript. Nieuw is verder de regel dat de promotiecommissie bij één tegenstem bijeengeroepen moet worden.

De ontwikkeling van het nieuwe promovendi-volgsysteem, de module LUCRIS Graduate School Management (GSM), is in 2020 afgerond. Dit systeem maakt het mogelijk om rapporten met betrekking tot promovendi te genereren, die gebaseerd zijn op de meest actuele managementinformatie van faculteiten en instituten. Ook zijn de gegevens van afgeronde promoties en nog lopende promotietrajecten sinds 2000 in het systeem opgenomen.

Het aantal promovendi en postdocs groeit nog steeds. Een klein deel van hen vervolgt zijn of haar loopbaan in de academische wereld, maar het overgrote deel, bijna 70% van de promovendi en 50% van de postdocs, zet de loopbaan elders voort.

Het aantal promoties in 2020 was 447, evenveel als in 2018; in 2019 waren het er 433. Dat is opmerkelijk, gegeven de coronacrisis. Na de afkondiging van de lockdown zijn de verdedigingen aanvankelijk grotendeels stilgelegd, maar al snel werden promovendi opgeroepen hun promotie toch te laten doorgaan. Dat gebeurde in

eerste instantie volledig online, later in een meer hybride vorm, met een kleine vertegenwoordiging in het Academiegebouw en online deelname van leden van de oppositiecommissie. De promoties waren via een livestream op de website te volgen.

Zoals gebruikelijk vond het grootste aantal promoties plaats bij de Faculteit Geneeskunde (162), gevolgd door Wiskunde en Natuurwetenschappen (117), Geesteswetenschappen (75), Rechtsgeleerdheid (36), Sociale Wetenschappen (22), Archeologie (21), Governance and Global Affairs (7), ICLON (5) en ASCL (3). Zeven vrouwen en acht mannen promoveerden cum laude.

Het percentage vrouwelijke promovendi was in 2020 51 procent. Het percentage buitenlandse promovendi bedroeg eveneens 51 procent. De gemiddelde promotieduur was 5,7 jaar. Van de promovendi die in 2014 waren gestart, rondde 59 procent het proefschrift uiterlijk in 2020 af. Het promotierendement binnen zes jaar is vergelijkbaar met dat van het voorgaande jaar. Bij de berekening van het rendement wordt overigens geen rekening gehouden met het feit dat bij sommige faculteiten regelmatig een dienstverband van 0,8 fte voorkomt en dat de Faculteit Rechtsgeleerdheid promotietrajecten van nominaal zes jaar kent.

In 2020 tekende de Universiteit Leiden drie internationale overeenkomsten voor de gezamenlijke begeleiding van promovendi, namelijk het Global PhD Programme, met de KU Leuven, de University of Edinburgh (Schotland) en de Tsinghua University (China).

Samenwerking Leiden-Delft-Erasmus (LDE Universities)

De Universiteit Leiden, de TUD en de EUR werken op het gebied van onderwijs, onderzoek en valorisatie samen in de LDE Universities (zie ook par. 1.3 en 2.2).

In 2019 is de LDE-strategie voor de periode tot en met 2024 bepaald. Daarin is ook een aantal profilerings-thema's benoemd. Deze zullen de basis vormen voor verdere invulling van de gezamenlijke ambitie om als regionale kennispartner bij te dragen aan de maatschappelijke en economische agenda's van regionale en lokale stakeholders. De profileringsthema's zijn:

- Digital Society
- Healthy Society
- Inclusive Society
- Sustainable Society.

Op deze thema's zijn zes LDE-centres actief:

- Centre for BOLD Cities
- Centre for Education and Learning
- Centre for Frugal Innovation in Africa

- Centre for Global Heritage and Development
- Centre for Governance of Migration and Diversity
- Centre for Sustainability.

Daarnaast werken de LDE Universities samen in het onderzoeksprogramma Port City Futures.

Andere ontwikkelingen en resultaten in 2020:

- De decanen van de drie universiteiten zijn in 2020 nog intensiever betrokken bij de samenwerking in LDE; ze functioneren vaker als leden van de stuurgroepen van de LDE-centres en -programma's, om zo de facultaire betrokkenheid te versterken.
- In januari 2020 is het LDE-centre for Governance of Migration and Diversity van start gegaan. Het thema van het centre is de inclusieve samenleving, waarin iedereen gelijke kansen heeft en gelijke toegang tot welvaart en welzijn. Het centre richt zich met name op bestuurs- en beleidsvraagstukken rondom migratie en diversiteit, en bouwt voort op de gezamenlijke masteropleiding Governance of Migration and Diversity die de drie universiteiten sinds een aantal jaren aanbieden. De specialismen van de drie universiteiten vullen elkaar hier goed aan. Leiden heeft expertise over migratiegeschiedenis, governance en migratierecht, Delft over stedenbouwkundige en humanitaire vraagstukken, en Rotterdam over sociologie en bestuurskunde. Daarnaast is ook de kennis van het International Institute of Social Studies in Den Haag van belang.
- In december heeft het LDE-bestuur de richtlijnen en randvoorwaarden voor medebenoemingen Leiden-Delft-Erasmus vastgesteld. Die dragen bij aan het versterken van de samenwerking van de drie instellingen bij de strategische LDE-thema's. De mogelijkheid voor medebenoemingen bestond al bij Medical Delta (zie hierna: Medical Delta 2.0): hoogleraren die een dienstverband als LDE-hoogleraar krijgen, worden naast hun benoeming in hun eerste universiteit, medebenoemd bij een of twee andere LDE-universiteiten. Zij zetten zich in voor interdisciplinair onderwijs en onderzoek op de verschillende terreinen van de LDE-samenwerking.
- Eveneens in december heeft het LDE-bestuur een voorstel voor een LDE Research Development Support-initiatief goedgekeurd. Bij de drie instellingen zijn vrijwel alle disciplines aanwezig om succesvolle inter- en transdisciplinaire onderzoeksvoorstellen te ontwikkelen, al dan niet met maatschappelijke partners. LDE Research Development Support wil de vorming van interdisciplinaire consortia voor grote, complexe subsidieaanvragen stimuleren.

In 2020 is een LDE-bureau ingericht dat de bestuurlijke processen ondersteunt, de informatievoorziening en voorlichting verzorgt, en betrokken is bij verschillende onderwijs-, onderzoeks-, en valorisatie-initiatieven. Sinds 1 februari 2020 functioneert prof.dr. Wim van den Doel, oud-bestuurder van NWO en oud-decaan van de Leidse Faculteit Geesteswetenschappen, als LDE-dean. Hij draagt verantwoordelijkheid voor de algehele regie, de coördinatie en de dagelijkse aansturing van LDE Universiteiten in opdracht van het LDE-bestuur, en in afstemming ook met de afzonderlijke leden van het LDE-bestuur. Het LDE-bureau ondersteunt Van den Doel bij deze verantwoordelijkheden.

In 2020 is, als aanvulling op de LDE-strategie 2019-2024, een nieuwe Gemeenschappelijke Regeling vastgesteld. In deze regeling is op hoofdlijnen vastgelegd hoe de samenwerking tussen de universiteiten plaatsvindt.

Medical Delta 2.0

Medical Delta is een samenwerkingsverband van de drie universiteiten in Leiden, Rotterdam en Delft, de Universitair Medische Centra van Leiden en Rotterdam (LUMC en Erasmus MC), vier hogescholen (De Haagse Hogeschool, Hogeschool InHolland, Hogeschool Rotterdam en Hogeschool Leiden), overheden, bedrijven, zorginstellingen en een aantal andere partijen in Zuid-Holland. Medical Delta geeft een belangrijke impuls aan de life sciences & health-sector, zowel in Zuid-Holland als in de rest van Nederland.

Per 1 oktober 2020 trad prof.dr. Frank Willem Jansen (LUMC) aan als nieuwe voorzitter van Medical Delta. Het tweekoppige bestuur laat zich adviseren door een Wetenschappelijke Raad en een Maatschappelijke Raad, en legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht. Jonge wetenschappers zijn vertegenwoordigd in Young Medical Delta. De hogescholen werken samen met Medical Delta via Vitale Delta.

Veertien consortia werken in het kader van Medical Delta samen aan technologische oplossingen voor duurzame zorg. Ook bedrijven, zorginstellingen, de provincie Zuid-Holland en de grote steden in de regio zijn nauw betrokken, onder meer via living labs waar innovaties met eindgebruikers in de (zorg)praktijk worden getest. De doelstelling voor de komende vijf jaar is dat deze onderzoeksprogramma's groeien, zowel in omvang als in kwaliteit, en dat ze bruikbare technologische oplossingen voor duurzame zorg realiseren.

Medical Delta-hoogleraren hebben een aanstelling bij ten minste twee van de vijf academische instellingen die in Medical Delta zijn vertegenwoordigd (Universiteit

Leiden, LUMC, TUD, Erasmus MC, EUR). Hoogleraren met een dergelijke dubbel- of triple-aanstelling zetten zich in voor multidisciplinair onderzoek op het gebied van health & technology. In 2020 zijn negen nieuwe Medical Delta-hoogleraren benoemd; het zijn er nu 22.

In augustus 2020 is de minor Regenerative Medicine; A Game Changer Technology gestart. Deze minor wordt in samenwerking met het LUMC en de TUD gegeven op het Erasmus MC.

Internationalisering en onderzoek

Internationale samenwerking is voor onderzoeksuniversiteiten vanzelfsprekend en cruciaal. De universiteit heeft in 2020 verder geïnvesteerd in haar internationale relaties met universiteiten, overheden en ambassades. Ze streeft ernaar de werving en uitwisseling van studenten, docenten en wetenschappers, en de samenwerking op het gebied van onderwijs en onderzoek, zoveel mogelijk in samenhang te bekijken, zodat zij elkaar kunnen versterken. Daartoe heeft ze drie zogeheten regiogroepen in het leven geroepen: voor China, voor Indonesië en voor Latijns-Amerika en de Cariben.

China

De onderzoekssamenwerking met Chinese partners is in 2020 verder uitgebreid. Er lopen diverse gezamenlijke onderzoeksprojecten op uiteenlopende vakgebieden waaronder psychologie, milieukunde, astronomie, wiskunde, smart industrial parks, medicijnontwikkeling, taalkunde en archeologie.

In het kader van de samenwerking gaf de Faculteit Rechtsgeleerdheid ook een groep Chinese studenten een semester college over onder meer Public International Law. Het Chinese ministerie van Buitenlandse zaken had deze studenten geselecteerd voor diplomaten training.

Indonesië

De universiteit verlengde begin 2020 de overeenkomst met het Indonesian Education Scholarship-programma LPDP, de grootste beursverstrekker in Indonesië. Tijdens het staatsbezoek aan Indonesië van 10 tot en met 12 maart was de Universiteit Leiden nadrukkelijk aanwezig bij alle bijeenkomsten van het programmaonderdeel Onderzoekssamenwerking. Die betreft biodiversiteit, gezondheid, recht en bestuur. Het LUMC kondigde in het kader van Leiden Global een nieuw beursprogramma aan voor Indonesische onderzoekers.

In oktober is een Leidse interfacultaire projectaanvraag Sustainable Urbanisation ingediend. Deze is opgesteld in het kader van een samenwerking tussen NWO en het Indonesische ministerie van Research, Technology and

Innovation. Medio 2021 wordt bekend of de aanvraag wordt toegekend. In de eerste Week of Indonesian Netherlands Education and Research (WINNER, een samenwerking tussen NWO, KNAW, Nuffic Neso Indonesië en de Nederlandse Ambassade in Jakarta) verzorgden Leidse academici meerdere sessies.

Latijns-Amerika en de Cariben

Ondanks de ingrijpende gevolgen van de coronapandemie voor Latijns-Amerikaanse landen, konden de gezamenlijke onderzoeks- en onderwijsprojecten toch worden voortgezet. De Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen en het LUMC startten samen met vijf Braziliaanse partners een interdisciplinair project rond data science en gezondheid. Het project brengt Nederlandse en Braziliaanse studenten en onderzoekers samen in een breed spectrum aan thema's die betrekking hebben op big data en kunstmatige intelligentie. De leerstoel voor Chileense Studies gaat verder in online vorm met Diego Portales University, onze belangrijkste partner in Chili.

EUniWell

Op 17 november 2020 vond de officiële start van de European University for Well-being (EUniWell) plaats door middel van een groot online launch event.

EUniWell is een alliantie van zeven vooraanstaande Europese universiteiten, waaronder de Universiteit Leiden. De alliantie biedt studenten, onderzoekers en docenten nieuwe, internationale mogelijkheden voor samenwerking en ontwikkeling. EUniWell wil laten zien dat diversiteit en het werken over disciplinaire en nationale grenzen heen bevorderlijk zijn om de vele uitdagingen op het gebied van welzijn aan te pakken. EUniWell stimuleert hiervoor baanbrekend onderzoek en innovatie in onderwijs en opleiding. De alliantie richt zich op vier interdisciplinaire onderzoeksgebieden, geïnspireerd op de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties:

- Gezondheid
- Individueel en sociaal welzijn
- Leefomgeving en klimaat
- Lerarenopleiding en docentprofessionalisering.

De Europese Commissie heeft de EUniWell-alliantie in de zomer van 2020 gehonoreerd als European University. In het kader van de ontwikkeling van de EUniWell-alliantie hebben leden van het College van Bestuur in januari en februari 2020 twee rectors' meetings in Keulen en Birmingham bezocht. In het voorjaar woonde de vicerector de EUniWell online Policy Commission launch bij die als thema had: Well-Being in a Covid World. Tevens namen leden van het College van Bestuur deel aan een online bijeenkomst voor rectoren van de

European Universities, in november georganiseerd door de Europese Commissie.

Ontvangsten en bezoeken

De universiteit ontving in 2020 door de coronacrisis veel minder ambassadeurs, ministers en andere hoogwaardigheidsbekleders uit het buitenland dan gewoonlijk. Na maart 2020 kwamen fysieke bezoeken grotendeels te vervallen. Geplande Indonesische delegaties in het voorjaar (het Greenmetrics-team van de Universitas Indonesia en een delegatie van de Culturele Dienst Yogyakarta) zijn vanwege de pandemie uitgesteld.

Delegaties van Chinese partneruniversiteiten die Leiden zouden bezoeken, zoals Tsinghua University, zijn afgezegd. Met Tsinghua University is later in het jaar in een videobijeenkomst een overeenkomst met de Sterrewacht getekend voor een gezamenlijk PhD-supervisie-traject voor astronomie.

In oktober ontving de rector de ambassadeur van India om een Memorandum of Understanding te bespreken, gericht op het toegankelijk maken van cultureel erfgoed in samenwerking met het Nationaal Archief, de Kerala Council for Historical Research en de Sree Sankaracharya University of Sanskrit (SSUS). In december ontving de rector de nieuwe ambassadeur van Bangladesh voor een kennismakingsbezoek.

Instituten in het buitenland

Het Nederlands Instituut in Marokko (NIMAR) in Rabat heeft een landelijke opdracht namens de Nederlandse universiteiten en hogescholen. Het beheer van het NIMAR ligt bij de Universiteit Leiden. Het instituut, dat in 2017 werd vernieuwd en heropend met een nieuw programma, 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. De minister van OCW oordeelde positief na een uitvoerige evaluatie van het instituut en kende het NIMAR met ingang van 2019 een structurele subsidie toe.

Daarnaast beheert de Leidse universiteit het Nederlands Instituut in Turkije (NIT) in Istanbul en het Nederlands-Vlaams Instituut in Caïro (NVIC). In het NVIC nemen de zes Nederlandse universiteiten van de koepelorganisatie Nederlandse Wetenschappelijke Instituten in het Buitenland (NWIB) deel, en vier Vlaamse partijen: het Fonds Wetenschappelijk Onderzoek – Vlaanderen (FWO), de Universiteit Gent, de Universiteit Antwerpen en de Katholieke Universiteit Leuven. De universiteiten die deel uitmaken van het NWIB zijn: de Universiteit Leiden, de Rijksuniversiteit Groningen, de Radboud Universiteit

Nijmegen, de Universiteit Utrecht, de Universiteit van Amsterdam en de Vrije Universiteit van Amsterdam. In de NWIB zijn naast het NVIC ook de volgende instituten ondergebracht: het NIA (Athene), het NIP (St. Petersburg), het NIKI (Florence) en het KNIR (Rome).

Vanwege de coronapandemie zijn studenten en wetenschappers teruggedroefd en verzorgen de instituten tot nader order ook geen fysiek onderwijs meer; ze zijn overgegaan op online colleges en online begeleiding van studenten. Ook het contact met wetenschappers verloopt online.

LERU

De League of European Research Universities (LERU) is een succesvol samenwerkingsverband van 23 onderzoeksuniversiteiten, mede opgericht door de Universiteit Leiden. Ook in 2020 heeft de LERU zich ingezet voor de belangen van Europese onderzoeksuniversiteiten en de kwaliteit van wetenschappelijk onderzoek. Ze bracht in dat jaar vijf gezaghebbende publicaties en adviezen uit:

1. Towards a Research Integrity Culture at Universities: From Recommendations to Implementation (advice);
2. Tomorrow's Teachers Today: What Universities Can Do for the Teaching Profession (advice);
3. Family Leave for Researchers at LERU Universities (advice);
4. A Ban on Animal-Derived Antibodies will Stifle European Competitiveness in the Life Sciences (statement);
5. Good Practice in Communicating Animal Research at Universities (note).

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

Open science

Open science maakt sinds een aantal jaren deel uit van het Nederlandse wetenschapsbeleid. In het Nationaal Plan Open Science spreken overheid, universiteiten en andere kennisinstellingen zich nadrukkelijk uit voor open science. Open science is gericht op het transformeren van de manieren waarop kennis wordt ontwikkeld en gecommuniceerd. Dit heeft betrekking op alle takken van de wetenschap. De transitie naar open science is een cultuurverandering en vergt daarom een gecoördineerde, gestructureerde en meetbare aanpak. Om dit proces in goede banen te leiden heeft het College van Bestuur in 2020 prof.dr. Paul Wouters, decaan van de Faculteit Sociale Wetenschappen, gevraagd bij deze transitie het voortouw te nemen.

Wouters heeft in samenwerking met een Werkgroep open science een plan van aanpak opgesteld. Hierin is in kaart gebracht welke stappen de Universiteit Leiden al gezet heeft en zou kunnen zetten om vooruitgang te boeken op de volgende terreinen:

- Ontwikkeling van nieuwe of het gebruik van bestaande infrastructures voor open science (zoals infrastructuur voor onderzoeksdata, voor datacatalogi en voor open publicaties);
- Ontwikkeling van nieuwe vaardigheden in de wetenschappelijke gemeenschap (met name in communicatie en ICT);
- Verspreiding van best practices en inspirerende voorbeelden (inclusief Citizen Science);
- Hervorming van belonings- en financieringsstructuur van de wetenschap (erkennen en waarderen);
- In 2020 is ook de open science webpagina van de Universiteit Leiden gelanceerd en is de werkgroep uitgebreid.
- Ook nationaal en internationaal heeft de Universiteit Leiden goed aansluiting gevonden op ontwikkelingen op het gebied van open science. Zij wil hierin ook zelf initiatieven nemen. Er vindt regelmatig overleg plaats met rectoren en andere initiatiefnemers in Utrecht, Amsterdam, Delft en Leuven, en in VSNU- en LERU-verband.

De internationale Open Access Week 2020 stond voor een deel in het teken van open science (zie volgende paragraaf).

Open access

De Nederlandse universiteiten 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, zo vinden de universiteiten, moet de samenleving optimaal gebruik kunnen maken van de resultaten die het heeft opgeleverd. Ook Leidse wetenschappers en studenten zetten zich actief in voor open access.

Sinds december 2017 heeft de universiteit een groen open access-beleid: het College van Bestuur verplicht alle Leidse auteurs om hun peer-reviewed artikelen te uploaden in het Leids repository dat bij de Universiteitsbibliotheek is ondergebracht. Het mag ook een manuscriptversie zijn. In Leiden lopen verschillende open access-stimuleringsprojecten. Het project UBL heeft als doel om onderzoekers en auteurs te helpen bij het registreren en uploaden van hun publicaties. Daarmee creëert de universiteit een waardevol en duurzaam archief voor de publicaties van Leidse onderzoekers en wordt de zichtbaarheid van het Leidse onderzoek vergroot.

De universiteit nam deel aan de landelijke pilot om artikel 25fa van de Auteurswet (Amendement Taverne) te implementeren. Dit amendement is een uitbreiding van de Nederlandse auteurswet en stelt dat auteurs artikelen en hoofdstukken binnen een redelijke termijn open access mogen publiceren, ongeacht het beleid van de uitgever. In de pilot, *You share, we take care*, werkten de Nederlandse universiteiten samen om onderzoekers hierbij te helpen. Na succesvolle afronding van de pilot in 2019 is in VSNU-verband besloten om vanaf 1 januari 2020 het gebruik van het Taverne-amendement breed uit te rollen bij de aangesloten universiteiten.

In 2020 is voor 1.134 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 2020 kwam circa 50 procent van de gerefereerde wetenschappelijke artikelen van Leidse onderzoekers (inclusief LUMC) beschikbaar via deze zogenoemde gouden openaccess-route.

In het kader van de internationale Open Access Week 2020 van 19 t/m 25 oktober, hebben verschillende instellingen in Nederland een aantal open science-activiteiten in of rond deze week georganiseerd. Dit om ook aandacht te vragen voor open science. Mede vanuit de Universitaire Bibliotheken Leiden/Centre for Digital Scholarship (UBL/CDS) is hieraan een belangrijke bijdrage geleverd.

Datamanagement

Onderzoeksdata (zowel digitale als niet-digitale) spelen een belangrijke rol bij wetenschappelijk onderzoek. Goed onderzoek vereist een zorgvuldige omgang met onderzoeksdata. Researchdatamanagement gaat over de organisatie en het beheer van onderzoeksgegevens in alle fases van het onderzoek. Hier ligt een verantwoordelijkheid voor iedereen die bij onderzoek betrokken is. De universiteit heeft de plicht om te voorzien in een goede infrastructuur voor en ondersteuning in databeheer. Ook dient zij haar onderzoekers waar nodig te wijzen op het belang van goed researchdatamanagement. Zij biedt diverse trainingen en workshops aan, zoals datamanagementtrainingen voor promovendi, workshops Datamanagementplan schrijven, en een workshop Data publiceren. Ook geeft zij ondersteuning bij het opstellen van een datamanagementplan (DMP), biedt zij toelichting op het gebruik van persoonsgegevens in onderzoek, en hulp bij de navolging van de FAIR-principes. FAIR-principes zijn internationale richtlijnen voor het beschrijven, de opslag en de publicatie van wetenschappelijke data. FAIR is een acroniem voor Findable (vindbaar), Accessible (toegankelijk), Interoperable (uitwisselbaar) en

Reusable (herbruikbaar). De universiteit onderschrijft de FAIR-principes en draagt daarmee bij aan het breed beschikbaar maken van onderzoeksgegevens en zo ook aan het realiseren van de ambities van open science.

In 2020 is de Regeling datamanagement herzien; in 2021 wordt de nieuwe versie vastgesteld. Hierin zijn de uitgangspunten voor goed datamanagement opgenomen. Het DMP-template van de Universiteit Leiden is in december goedgekeurd door NWO en ZonMW. In het Leiden Research Support Programma (LRS) wordt veel aandacht besteed aan researchdatamanagement. Zo zijn eind 2019 pilots gestart met verschillende tools voor het veilig opslaan, delen en hergebruiken van data, zoals iRODS, YODA, Research Drive en OMERO. Dit zijn essentiële en zeer waardevolle uitbreidingen van de bestaande onderzoeksinfrastructuur. Er is een ICT-groep voor onderzoek in oprichting die verantwoordelijk wordt voor een aantal onderzoeksapplicaties. Ook is een netwerk opgericht van datamanagementondersteuners. In 2021 wordt gewerkt aan de ontwikkeling van het Leiden Digital Competence Centre.

3.3 Kwaliteitszorg onderzoek

Protocol

De Universiteit Leiden heeft een reputatie hoog te houden op het gebied van hoogwaardig wetenschappelijk onderzoek. Om de kwaliteit van het onderzoek te blijven waarborgen, worden alle instituten van de Universiteit Leiden eens in de zes jaar beoordeeld door een commissie van externe experts. We volgen hierbij het landelijke Standaard Evaluatie Protocol (SEP) dat is opgesteld door de Vereniging van Universiteiten (VSNU), de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW) en de Nederlandse organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO). In het SEP 2015-2021 is nadrukkelijker dan voorheen aandacht besteed aan de evaluatie van maatschappelijke relevantie, wetenschappelijke integriteit, promotietrajecten en, sinds medio 2016, aan diversiteit.

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 aanvulling hierop hanteert de universiteit het Leiden Protocol for Research Assessments 2015-2021. Dit

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. Ook wordt er de procedure in beschreven voor de interne midterm review, een tussentijdse evaluatie die drie jaar na de externe beoordeling plaatsvindt.

In voorbereiding op een externe visitatie stelt een onderzoeksinstituut een zelfstudie op. De visitatiecommissie legt vervolgens een site visit af van een of meer 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 en bespreekt het rapport en deze reactie. Daarna voeren de rector, de decaan en de wetenschappelijk directeur een gesprek over de bestuurlijke hantering van de uitkomsten van de visitatie. Zij maken afspraken over de opvolging van de aanbevelingen. De voortgang daarvan wordt gemonitord in de halfjaarlijkse overleggen van het College van Bestuur met elk van de faculteitsbesturen.

Instituten

Externe onderzoeksvisitaties worden georganiseerd langs de lijnen van de wetenschappelijke disciplines. In Leiden is gekozen voor het instituut als eenheid voor de onderzoeksvisitatie. In de zelfstudie kunnen wel afzonderlijke onderzoeksgroepen worden besproken, maar de cijfermatige beoordeling heeft in beginsel betrekking op het instituut als geheel. Een externe onderzoeksvisitatie kan lokaal (stand alone) worden georganiseerd of in landelijk verband, wat het mogelijk maakt het onderzoek in samenhang met andere Nederlandse universiteiten te beoordelen. Afstemming over deze samenwerking vindt plaats in de landelijke discipline-overleggen van de decanen. In sommige domeinen, zoals de exacte wetenschappen en de gedragswetenschappen, zijn landelijke visitaties gebruikelijk. In andere disciplines, zoals de geesteswetenschappen, wordt soms gekozen voor lokale visitaties. Hierbij speelt mee dat het voor sommige disciplines lastig is om een 'evenknie' elders in Nederland te vinden.

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 2020 was Leiden penvoerder van de volgende onderzoeksscholen:

- NOVA (Nederlandse Onderzoeksschool voor Astronomie – Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen).

Het Medical Genetics Centre South-West Netherlands (MGC), waarvan Geneeskunde/LUMC penvoerder was, is geen onderzoeksschool meer maar wel blijven bestaan als netwerk voor onderzoekers.

Onderzoeksbeoordelingen

In 2020 stond een aantal onderzoeksbeoordelingen – extern en midterm – op de rol, maar de uitvoering daarvan is voor een deel vertraagd door de coronapandemie.

Bij externe visitaties worden ook cijfers toegekend, bij tussentijdse beoordelingen doorgaans niet. De cijfers zijn te vinden in bijlage E van dit jaarverslag.

De externe beoordelingen van de volgende eenheden zijn in 2020 uitgevoerd dan wel afgerond:

- Faculteit Governance and Global Affairs:
 - Instituut voor Bestuurskunde
- Faculteit Sociale Wetenschappen:
 - Instituut voor Politieke Wetenschappen
 - Instituut voor Culturele Antropologie en Ontwikkelingssociologie (CA-OS)
- Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen:
 - Centrum voor Milieuwetenschappen Leiden (CML)

De beoordeling van het Instituut voor Bestuurskunde vond plaats in samenwerking met de Erasmus Universiteit Rotterdam, de Vrije Universiteit en de Universiteit Utrecht, die van het Instituut voor Politieke Wetenschappen werd uitgevoerd samen met de Vrije Universiteit en de Universiteit van Amsterdam. In de externe visitatie van CA-OS werd samengewerkt met de Radboud Universiteit Nijmegen, de Universiteit Utrecht, de Vrije Universiteit en de Universiteit van Amsterdam. De visitatie van het CML was een stand alone-beoordeling.

In 2020 vonden de volgende midterm reviews plaats:

- Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen:
 - Instituut Biologie Leiden (IBL)
 - Leids Instituut voor Chemisch Onderzoek (LIC)

3.4 Wetenschappelijke Integriteit

Een integere en betrouwbare beoefening van wetenschap staat bij de Universiteit Leiden centraal. De onderzoekers werken volgens de Nederlandse Gedragscode

Wetenschappelijk Onderzoek. Nadat deze in oktober 2018 van kracht is geworden, is hard gewerkt om aan de zorgplichten uit deze code te voldoen. Begin 2020 heeft de afdeling Audit en Interne Controle een interne audit gedaan op de voortgang. Uit deze audit blijkt dat veel vooruitgang is geboekt (zie ook par. 3.2, sub Datamanagement) maar dat er ook nog aandachtspunten zijn, met name op het gebied van databeheer en communicatie.

Verder is er veel aandacht voor open access publiceren. In december is een open access-bepaling opgenomen in de arbeidsvoorwaarden voor nieuw en bestaand wetenschappelijk personeel en voor ondersteunend en beheerspersoneel ten behoeve van onderwijs en onderzoek.

In diverse cursussen en trainingen wordt expliciet aandacht besteed aan het thema wetenschappelijke integriteit, zoals in de trainingen Scientific Conduct, Datamanagement, Situationeel Leidinggeven, en Supervising PhD's. Al deze trainingen zijn in verband met de coronacrisis omgezet in online varianten. Er is zowel bij onderzoek als bij onderwijs aandacht voor wetenschappelijke integriteit. In alle bachelor- en masteropleidingen wordt aandacht besteed aan het belang van een betrouwbare uitoefening van wetenschappelijk onderzoek. Alle promovendi moeten de training Scientific Conduct volgen. In 2020 hebben 226 promovendi dit gedaan. Bij hun aanstelling tekenen promovendi een verklaring over wetenschappelijke integriteit. Voor de plagiaatcontrole van de proefschriften hebben alle faculteiten de beschikking gekregen over de software iThenticate. Iedere faculteit heeft een vertrouwenspersoon speciaal voor promovendi, wat bijdraagt aan een veilige onderzoekscultuur. Voor het bespreken van vragen of kwesties rondom wetenschappelijke integriteit zijn er aparte vertrouwenspersonen wetenschappelijke integriteit. In 2020 liep de termijn van prof.dr. Ingrid Tiekens af; er zijn twee nieuwe vertrouwenspersonen wetenschappelijke integriteit benoemd. De universiteit telt er nu drie: prof.dr. Frits Koning, prof.dr. Janine Ubink en prof.dr. Jan van Ruitenbeek.

De Commissie Wetenschappelijke Integriteit heeft in 2020 acht klachten wegens vermeende inbreuk op de wetenschappelijke integriteit ontvangen. Twee daarvan zijn behandeld en ongegrond gebleken; de andere zes zijn nog in behandeling. In 2019 is een besluit van het College van Bestuur door de beklaagde voorgelegd aan het LOWI. Het LOWI heeft in 2020 in zijn advies aangegeven niet tot een ander inhoudelijk oordeel te zijn gekomen: de normen van wetenschappelijke integriteit zijn geschonden. Wel heeft het LOWI onzorgvuldigheden in het proces van beoordeling geconstateerd.

Sinds 2019 beschikken alle faculteiten over een of meerdere ethiekcommissies waar onderzoek voorgelegd wordt voor ethische toetsing. Vanwege de coronacrisis moesten veel onderzoeken worden aangepast en daardoor soms ook opnieuw worden getoetst. Tussen de commissies onderling vindt kennisuitwisseling en intervisie plaats, onder andere in het reguliere overleg dat de secretarissen hebben opgezet.

Bij het Instituut Psychologie is in 2020 een nieuw digitaal systeem in gebruik genomen voor het aanvragen van een ethische toetsing. In 2021 wordt bekeken of dit ook gebruikt kan worden door de andere ethiekcommissies.

Het Instituut Pedagogische Wetenschappen heeft in 2020 specifiek aandacht besteed aan het structureel integreren van ethische toetsing in het onderwijs: 21 bachelorprojectonderzoeken zijn getoetst door de Ethiekcommissie Pedagogische Wetenschappen. De commissie heeft daarbij dezelfde ethische normen aangehouden als voor het onderzoek van de wetenschappers. In 2021 wordt een soortgelijke procedure toegepast bij de toetsing van de oefenonderzoeken in het tweede jaar van de bacheloropleiding.

4. Impact en maatschappelijke verantwoording

4.1 Profiel

Veel onderzoekers van de Universiteit Leiden en het LUMC werken structureel samen met maatschappelijke organisaties en het bedrijfsleven, of nemen deel aan het publieke debat. 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 Stichting Leiden Bio Science Park, 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 maatschappelijke, economische of culturele effecten. Tegelijkertijd ontwikkelen wetenschappers daarbij vaak nieuwe, baanbrekende 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 strategisch plan Excelleren in vrijheid 2015-2020 richt de Universiteit Leiden zich ook op het versterken van impact en innovatie. Daartoe is een open houding naar de samenleving essentieel. De universiteit geeft daar inhoud aan door interactieve wetenschap (via open access en vrij beschikbare data), te stimuleren samen te werken met partners in de regio, ruimte te creëren voor ondernemerschap (zoals in het Leiden Bio Science Park) en door een Leven Lang Ontwikkelen te bevorderen. Ook de ambities voor de verdere ontwikkeling van de Campus Den Haag dragen bij aan het genereren van impact. De universiteit bouwt gestaag voort aan de relatie met de gemeente Den Haag en de vele prominente organisaties in de stad, zowel via haar onderwijs als in haar onderzoek.

Impactmatrix

De universiteit heeft in 2015 de zogeheten Impactmatrix ontwikkeld, waarin het mogelijke gebruik van kennis in verschillende velden van wetenschap en maatschappij schematisch is weergegeven (zie pag. 57). De matrix

geeft enerzijds onderzoekers ideeën voor de wijze waarop hun onderzoek maatschappelijk relevant kan zijn. Anderzijds toont de matrix in dit jaarverslag de feitelijke output van de Universiteit Leiden. De impactmatrix is ook een hulpmiddel bij onderzoeksvisitaties en is daarom een bijlage bij het Leiden Protocol for Research Assessments. De matrix laat zien dat er een breed scala is van verschillende valorisatie-indicatoren voor verschillende disciplines.

In dit jaarverslag worden de impactcijfers op het niveau van de universiteit gerapporteerd. De impactmatrix onderscheidt vier maatschappelijke sectoren:

1. het academisch veld;
2. het beroepenveld;
3. de commerciële en overheidssector en
4. het brede publiek.

Een belangrijk deel van de output wordt besproken in de hoofdstukken over onderwijs (hoofdstuk 2) en onderzoek (hoofdstuk 3) van dit jaarverslag. In dit hoofdstuk wordt de overige output toegelicht.

Samenwerkingsverbanden – Leiden

Samenwerking in Economie071

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 Universiteit Leiden is lid van de stuurgroep. De inspanningen zijn erop gericht het investeringsklimaat in de regio te verbeteren en de werkgelegenheid te bevorderen. Economie071 realiseert projecten die worden uitgevoerd met meerdere samenwerkende partners en daarnaast investeert zij in de vorming van nieuwe netwerken en stimuleert zij de samenwerking in de regio.

De focus van Economie071 is in 2020 volledig gericht geweest op de impact van de coronapandemie. Deze heeft grote invloed gehad op de economie en zal dat op de korte en langere termijn hebben op de arbeidsmarktontwikkelingen in de Leidse regio.

Economie 071 is de opdrachtgever van de jaarlijkse index071 waarin de stand van de economische ontwikkelingen in de regio wordt weergegeven. In 2020 zijn in opdracht van Economie 071 tevens twee coronarapportages gemaakt om zicht te krijgen en te houden, op de regionale gevolgen van de crisis.

Uitkomsten	Interactie met			
	Academisch veld	Beroepsveld	Commerciële en overheidssector	Brede publiek
Kennisproductie en -uitwisseling (resultaten)	Kennisoverdracht naar academici <ul style="list-style-type: none"> Aantal wet. publicaties (6.335) Aantal promoties (447) Aantal ingeschreven studenten (32.806) Samenwerking in LDE in onderzoek en onderwijs (kwalitatief) 	Kennisoverdracht naar eigen beroepsgroepen <ul style="list-style-type: none"> Studentondernemerschap onderwijs en innovatie (kwalitatief) Vakpublicaties (749) 	Productie van kennis voor of samen met bedrijven/overheden <ul style="list-style-type: none"> Aantal gerapporteerde vindingen (49) % universitaire-industriële copublicaties (8,2%), waarvan met bedrijven gevestigd buiten NL (82,1%) Samenwerking in LDE in valorisatie (kwalitatief) 	Disseminatie van kennis naar een breed publiek <ul style="list-style-type: none"> Het totaal aantal artikelen in gedrukte media (10.900) 50% wet. art. open access goud Bijzondere collecties UBL (kwalitatief)
Gebruik van kennis (effecten)	Gebruik van kennis door peers <ul style="list-style-type: none"> Aandeel LEI in 10% meest geciteerde publicaties (13,9%) % publicaties in samenwerking met > 1 andere instelling (87%) % publicaties in samenwerking met > 1 buitenlandse instelling (63%) 	Gebruik van kennis door beroepsgenoten <ul style="list-style-type: none"> Deelname in maatschappelijke adviesfuncties (kwalitatief) Ontsluiting van onderzoeksinfrastructuur (kwalitatief) 	Gebruik van kennis door bedrijven/overheden <ul style="list-style-type: none"> Aantal octrooiaanvragen (8) % Leidse onderzoekspublicaties geciteerd in internationale octrooien (4,7%) Samenwerking in Economie071 (kwalitatief) Samenwerking in Leiden Kennisstad (kwalitatief) Samenwerking in Den Haag (kwalitatief) 	Gebruik van kennis door breed publiek <ul style="list-style-type: none"> Aantal geïnteresseerden bereikt met MOOCs (935.000 in 2020, ca. 1.925.000 in totaal) en geografische herkomst (alle werelddelen)
Exploitatie van kennis (opbrengsten)	Erkenning door peers <ul style="list-style-type: none"> Positie LEI in de 4 grote wereldwijde universitaire rankings (ARWU: 80, THE: 70, QS: 128, CWTS: 100) Aantal toekenningen (ERC: 11, NWO-VI: 21) en marktaandeel LEI in persoonsgebonden NWO (8%) en EU-subsidies (13%) Omzet onderzoeksbudget 2e geldstroom/ NWO-subsidies en 3e geldstroom/EU-subsidies (M€94) 	Vermarkten van kennis voor professionals <ul style="list-style-type: none"> Aantal ondernemerschapsfondsen (18) en start-ups (7) Aandeel contractonderwijs en bedrijven in baten uit werken voor derden (22%) 	Vermarkten van kennis voor bedrijven <ul style="list-style-type: none"> Aantal spin-offs (4) Aantal licenties (9), optie- en evaluatieovereenkomsten (1) Aantal bedrijven (152 – dit is exclusief 11 onderwijsinstellingen, 11 onderzoeksinstituten, 15 gezondheidsorganisaties en 26 andere organisaties) en werkgelegenheid LBSP (19.906 banen) Aandeel bedrijven (18%) en nationale overheden (5%) in baten werk voor derden. 	Opbrengsten van kennis voor de samenleving <ul style="list-style-type: none"> Uitstroom naar werksectoren van alumni (hoogste in sectoren: overheid, zorg/welzijn, onderwijs/onderzoek, advocatuur) Aantal bijzonder hoogleraren (78 in totaal, 20 nieuw in 2020)

Het netwerk is in dit bijzondere jaar ook meermaals gebruikt als platform voor het uitwisselen van informatie, ervaringen en vragen van de afzonderlijke leden. Deze netwerkfunctie heeft een expliciete plek gekregen in het nieuwe uitvoeringsconvenant 2021-2022, dat eind 2020 formeel bekrachtigd is. Inhoudelijk staan de komende jaren drie thema's centraal: human capital, digitalisering en jong ondernemerschap. Tevens zijn er nieuwe projectkaarten gemaakt van de initiatieven waar Economie071 aan werkt en van de voortgang die is geboekt. Deze informatie is te vinden op de website van Economie 071.

Strategische samenwerking Leiden Kennisstad

De Universiteit Leiden, het LUMC, de Hogeschool Leiden, de gemeente Leiden en (sinds 2020) Naturalis Biodiversity Center werken in de Samenwerkingsovereenkomst Leiden Kennisstad 2017-2021 samen aan vijf thema's:

- Campusontwikkeling
- Versterking onderwijs/onderzoek
- Internationalisering
- De stad als lab
- Preventie en gezonde stad (nieuw thema, in 2020 toegevoegd als reactie op de coronapandemie)

Het doel van de samenwerking is tweeledig: enerzijds Leiden optimaal laten profiteren van de in de stad en de instellingen aanwezige kennis, anderzijds de kennisinstellingen laten profiteren van de stad Leiden als laboratorium, dat wil zeggen als rijke leeromgeving, zowel voor studenten als voor docenten en onderzoekers. De vijf samenwerkingspartners werken in diverse projecten samen met andere instellingen in de stad en de regio. Hierna worden de belangrijkste genoemd.

Leiden Bio Science Park

Het Leiden Bio Science Park (LBSP) is het grootste Life Sciences & Health (LSH)-park van Nederland en een van de grootste bedrijvenparken in deze sector in Europa. Er werken ruim 20.000 professionals, waarvan bijna 9.000 bij de circa 150 bedrijven die op het park gevestigd zijn. Tegelijk studeren er meer dan 30.000 studenten aan uiteenlopende opleidingen in het wo, hbo en mbo. Daarmee behoort het LBSP tot de top drie van science parken in Nederland en is het een van de sleutelgebieden van de Nederlandse kenniseconomie. De clustering van hoogwaardig onderwijs, onderzoek, zorg en bedrijfsleven trekt studenten, wetenschappers en ondernemers vanuit de hele wereld naar kennisstad Leiden. Mede door haar centrale ligging beschikt Leiden over een goede (inter)nationale bereikbaarheid.

Het park beslaat circa 110 hectare. Sinds 2020 staat het LBSP klaar voor een volgende schaa sprong. De ambitie

is het LBSP te ontwikkelen van een science park naar een dynamisch innovatiedistrict, dat wereldwijd talent, bedrijven en investeringen kan aantrekken. De Stichting Leiden Bio Science Park is de drijvende kracht achter de verdere ontwikkeling van het LBSP, en zorgt voor de ontwikkeling en uitvoering van initiatieven, programma's en activiteiten. In het bestuur van de stichting zijn vertegenwoordigd: de Universiteit Leiden, het LUMC, de Ondernemersvereniging Leiden Bio Science Park, Janssen Biologics, de gemeente Leiden en de gemeente Oegstgeest. De belangrijkste resultaten, ontwikkelingen en activiteiten in 2020 waren:

- De partnerovereenkomsten tussen de Stichting LBSP en respectievelijk Ondernemersvereniging LBSP, Janssen Biologics, LUMC en de Universiteit Leiden zijn getekend. De gemeente Leiden en de gemeente Oegstgeest hebben aangegeven geen partnerovereenkomst te ondertekenen, maar een subsidie te verlenen voor elk kalenderjaar van 2020 tot en met 2023.
- Er is een Regiegroep samengesteld die zich gaat bezighouden met de gebiedsontwikkeling in de regio. De groep bestaat uit de Universiteit Leiden, het LUMC, de gemeenten Leiden en Oegstgeest en de provincie Zuid-Holland.
- De Werkgroep LBSP heeft als doel de Raad van Bestuur van LBSP ambtelijk en anderszins te ondersteunen.
- In 2020 zijn voorbereidingen getroffen voor de inrichting van een Raad van Advies, zoals in het rapport Van Science Park naar Innovatie District is opgenomen.
- Het bestuur heeft ingestemd met het rapport Van Science Park naar Innovatie District. Dit rapport vormt een leidraad voor de transformatie van het LBSP van science park naar innovatiedistrict.
- In overleg met de partners en met input van tal van stakeholders is op hoofdlijnen een strategische agenda opgesteld voor de periode 2020-2023. Dit heeft geleid tot de volgende vier programmaliijnen:
 - profilering en branding van het LBSP;
 - programmering van het LBSP;
 - positionering van het LBSP en
 - visie gebiedsontwikkeling van het LBSP
- De partners van het LBSP hebben als ambitie voor de komende jaren geformuleerd dat het LBSP:
 - bijdraagt aan een betere gezondheid van Nederlanders en de wereldbevolking in het algemeen;
 - een internationale broedplaats wordt voor LSH-innovatie en
 - een ontmoetingsplaats wordt voor het Nederlandse en Europese LSH-cluster.
- LBSP investeert in een kennisinfrastructuur en ontwikkelt een optimaal ondernemersklimaat met behulp van het Incubator- en acceleratorprogramma, dat op 1 januari 2020 van start ging.

- De Universiteit Leiden en het LUMC hebben op woensdag 16 september 2020 een strategische samenwerkingsovereenkomst ondertekend met het farmaceutische bedrijf Janssen. De samenwerking op het LBSP focust zich de komende jaren op geneesmiddelenontwikkeling voor onder andere infectieziekten, nieuwe innovatieve methoden voor medicijnafgifte, eHealth toepassingen, het samenbrengen van klinische processen en het uitwisselen van talent.

De belangrijkste activiteiten op het gebied van bereikbaarheid en huisvesting in 2020 waren:

- Er wordt gewerkt aan de transformatie van het LBSP met diverse vastgoed- en infrastructuurprojecten.
- Op 14 oktober werd een erfpachtovereenkomst gesloten met de Universiteit Leiden. Het eerste project betreft de nieuwbouw van 290 studentenwoningen in het LBSP. De toekomstige nieuwbouw komt in het Schilperootpark, op een locatie van de Universiteit Leiden.
- Ontwerpbureau West 8 gaat een plein ontwerpen voor het LBSP: een centrale ontmoetingsplaats die het hart van de campus wordt. Het Campusplein komt te liggen tussen het entreegebied bij de Plesmanlaan/Ehrenfestweg, het nieuwe Gorlaeusgebouw en het Gorlaeuscollegezalengebouw (het schotelgebouw) van de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen. De aanleg start in de eerste helft van 2021. In 2023 is het plein klaar.
- In 2020 is gestart met de bouw van de grootste non-profit stamcel- en genterapiefaciliteit van Nederland, tevens een van de grootste in Europa. In het NECSTGEN, het Netherlands Center for the Clinical Advancement of Stemcell and Gene Therapies, wordt onderzoek gedaan op het gebied van regeneratieve geneeskunde, en werken onderzoekers aan de doorbraken van de toekomst.
- Historicus Cor Smit schreef een boek over de geschiedenis van Biopartner en het LBSP. Het werd op 25 november gepresenteerd in het bijzijn van de Leidse wethouder van Kennis, Onderwijs, Sport en Financiën, en de vicerector van de universiteit.
- Naturalis Biodiversity Center is toegetreden tot de samenwerkingsovereenkomst Leiden Kennisstad. Op 3 december 2020 plaatsten de vijf betrokken bestuurders hun handtekening, waardoor Naturalis zich aansluit bij drie andere Leidse kennisinstellingen en de gemeente Leiden.
- Het onderzoek dat op het LBSP wordt uitgevoerd, draagt ertoe bij dat Leiden vaak positief in het nieuws komt. In 2020 gebeurde dat met het op het LBSP gevestigde Janssen Vaccines, vanwege het coronavaccin waaraan gewerkt werd.

- Medio 2021 verhuist de hoofdvesting van SRON, het Nederlands instituut voor ruimteonderzoek, dat nu nog in Utrecht gevestigd is, naar het LBSP. Met de komst van SRON naar Zuid-Holland krijgen onderzoek en bedrijvigheid rond ruimtevaart en astronomie een flinke impuls.
- De renovatie en nieuwbouw van het gebouw voor de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen, het Gorlaeusgebouw, vorderen gestaag. In de komende jaren vindt uitbreiding plaats naar een duurzame werkomgeving, die in 2026 gereed zal zijn.

Biopartner Center Leiden

Het BioPartner Center Leiden is de incubator-organisatie van het LBSP. De stichting biedt bedrijfsruimte aan (door)startende life-sciences-bedrijven die onderzoek verrichten. Biopartner kan gezien worden als de startmotor van het LBSP: veel bedrijven die ooit gehuisvest waren in Biopartner hebben inmiddels een zelfstandige vestiging op het LBSP. Biopartner levert een breed scala aan facilitaire diensten voor startende bedrijven, zoals kantoorruimte, laboratoria, een netwerk omgeving en begeleiding in bredere zin. De universiteit heeft een vertegenwoordiger in de Raad van Toezicht van de Stichting Biopartner Leiden en fungeert tevens als financier van de stichting.

BioPartner beschikt momenteel over vier gebouwen, die een bezettingsgraad van 98 procent hebben. De behoefte aan laboratoria en kantoren blijft echter groeien. Om hieraan tegemoet te komen wordt een nieuwe locatie gebouwd: BioPartner Center 5. Starters, opschalende bedrijven en ondernemingen met een tijdelijke ruimtebehoefte krijgen hierdoor betere kansen om hun ambities waar te maken. In november 2019 is de aannemingsovereenkomst getekend voor het nieuwe gebouw, dat gerealiseerd wordt op ontwikkellocatie Nieuw Rhijngest-Zuid. Op 20 januari 2020 werd de eerste paal geslagen. Op 2 juli 2020 ging bij het Biopartner5-gebouw, tussen Corpus en de Rijn, de vlag uit om te vieren dat het hoogste punt was bereikt. In april 2021 is het vijfde circulaire laboratoriumgebouw op het LBSP in gebruik genomen.

BioPartner Leiden is met dit circulaire laboratoriumgebouw (Biopartner5) finalist bij de landelijke Circular Awards 2021: voor het eerst is grootschalig hergebruik toegepast door 165 ton aan staalconstructies, verkregen uit de sloop van een nabijgelegen laboratorium, in het nieuwe gebouw te verwerken.

PLNT

Het PLNT Leiden Centre for Innovation and Entrepreneurship is het centrum voor innovatie en ondernemer-

schap van de regio Leiden, opgezet in het kader van de regionale samenwerking in Economie071. PLNT, gevestigd aan de Langegracht in Leiden, heeft zich de afgelopen jaren ontwikkeld tot een steeds belangrijker onderdeel van het economisch ecosysteem van stad en regio. Het doel van het centrum is het versterken van de regionale economie en innovatiekracht.

PLNT heeft op dit moment 52 bewoners: innovatieve start-ups, zelfstandige ondernemers die ondersteunende diensten verlenen en studentenorganisaties zoals Lugus, de ondernemersvereniging van Leidse studenten; ook student-start-ups zijn welkom bij PLNT. Zij krijgen begeleiding om hun idee uit te werken tot een bedrijf. PLNT richt zich daarbij met name op (student-)ondernemers met een vernieuwende of kennisintensieve dienst of een vernieuwend product. Wanneer start-ups de beginfase bij PLNT zijn ontgroeid, kunnen ze zich verder ontwikkelen bij vervolgcentra, zoals Biopartner, AREA071 of SBIC Noordwijk.

De kracht van PLNT 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 hun ondernemersvaardigheden verder ontwikkelen. PLNT biedt studenten een netwerk en de kans te werken aan concrete projecten en maatschappelijk relevante vraagstukken die spelen bij de gemeenten uit de Leidse regio en het (regionale) bedrijfsleven. De studenten komen door het werken aan real-life opdrachten beter beslagen ten ijs op de arbeidsmarkt (zie ook hierna: Leren met de stad).

Leren met de stad

Leren met de stad is de Leidse invulling van het landelijke programma City Deal Kennis Maken. Het project is erop gericht Leids talent te mobiliseren en de beschikbare kennis van de instellingen in te zetten voor maatschappelijke vraagstukken in de stad. Zo profiteert de stad van jonge denkers en doeners, en krijgen studenten de beschikking over een rijke leeromgeving, waar zij vaardigheden kunnen oefenen en ontwikkelen. Door middel van netwerkbijeenkomsten (Meet & Match) brengt Leren met de Stad ambtenaren, onderzoekers en docenten bij elkaar. Door good practices uit te wisselen en kennis te delen, worden nieuwe docenten ondersteund bij het ontwikkelen van onderwijs rond maatschappelijke vraagstukken.

Studenten gaan de wijken in om onderzoek te doen, en gebruiken de verworven kennis om initiatieven voor

de wijk te ontwikkelen of maatschappelijke partners te ondersteunen. De nieuwe subsidie voor 2020-2022 maakt het mogelijk deze vorm van samenwerking structureel te maken, en plannen voor de langere termijn te ontwikkelen. Studenten werken aan opdrachten die goed in het curriculum passen en die voortbouwen op eerder werk van anderen. Het project sluit goed aan bij drie van de acht ambities uit de universitaire onderwijsvisie: (4) Meer aandacht voor vakoverstijgende vaardigheden (5) Versterking van de oriëntatie op de arbeidsmarkt en (6) Aansluiting van het onderwijs op de vragen en behoeften van de samenleving (zie ook pag. 29: Implementatie van de onderwijsvisie).

Enkele voorbeelden van projecten uit 2020 zijn:

- Studenten Criminologie onderzochten percepties van dak- en thuislozen;
- Studenten Psychologie deden onderzoek naar diverse vraagstukken rond duurzaamheid en het gedrag van mensen;
- Vijftig – deels internationale – studenten van de Honours Class Innovating Health and Wellbeing werkten in de eerste lockdown aan actuele vraagstukken rond de coronacrisis, zoals eenzaamheid onder ouderen.
- Op het platform Things That Talk beschrijven studenten van de Faculteit Geesteswetenschappen uiteenlopende objecten (things) en brengen deze met elkaar in verband: objecten in musea worden gelinkt aan (een of meer) vergelijkbare objecten bij mensen thuis. Langs de objecten kan een virtuele wandeling worden gemaakt. De gemeente Leiden / Leiden Kennisstad heeft financieel bijgedragen aan de verdere ontwikkeling van het platform.

Op 1 februari 2021 gaat de eerste kenniswinkel van start: Leren met de Stad / Op Locatie. In deze winkel werken studenten van de Universiteit Leiden en de Hogeschool Leiden samen met bewoners en betrokken organisaties aan maatschappelijke vraagstukken in de wijken.

Leiden in 2022 European City of Science

In 2022 is Leiden de wetenschappelijke hoofdstad van Europa. In juli vindt het EuroScience Open Forum (ESOF) plaats, het grootste interdisciplinaire wetenschapscongres van Europa: ruim 4.500 wetenschappers en technologische experts komen hier bijeen. Daarnaast komt er een programma voor een breder publiek met als motto Elke dag een stukje wijzer. Dit programma richt zich op alle Leidse wijken.

ESOF biedt een unieke kans om enerzijds de verbinding tussen de kennisinstellingen en de stad verder te intensiveren, en anderzijds de Nederlandse wetenschap op een

Leids platform onder de aandacht van Europa te brengen. De universiteit, het LUMC, de gemeente Leiden en de Hogeschool Leiden hebben de Stichting Leiden European City of Science opgericht. In 2020 is een programmadi-recteur aangetrokken om de betrokkenheid te vergroten van lokale, regionale, nationale en Europese partners. Verder hebben in 2020 de Europese Commissie en het ministerie van OCW aangegeven de plannen en ambities voor Leiden 2022 (financieel) te ondersteunen.

Leiden Education Fieldlab

Het Leiden Education Fieldlab (LEF) is een netwerk van Leidse onderwijsprofessionals, met een fysieke locatie in het centrum van Leiden. Het is een plaats waar onderzoek, innovatie en kennisdeling op het gebied van onderwijs centraal staat. Het ICLON is vanaf het begin betrokken bij het LEF en maakt deel uit van de stuurgroep en de werkgroep.

In het LEF wordt onderwijs gekoppeld aan onderzoek, bijvoorbeeld in het project Lerarentekort. Ook heeft het LEF samen met het Nationaal Regieorgaan Onderwijs-onderzoek het onderzoek Leesvaardiger door de inzet van digitale boeken verricht.

Expat Centre Leiden

Voor een duurzame voortzetting van het Expat Centre Leiden (ECL) onderzoeken de gemeente Leiden, de Universiteit Leiden en het LUMC, vanuit Leiden Kennisstad, wat de mogelijkheden zijn voor een doorontwikkeling van het huidige Expat Centre Leiden naar een international centre. Om die reden hebben zij in 2020 een onderzoeksbureau gevraagd een voorstel te doen voor (1) de haalbaarheid en wenselijkheid van een bredere dienstverlening van het ECL aan internationals, werkgevers, partners en buurgemeenten (2) een geactualiseerde SWOT (sterkte-zwakteanalyse) en (3) scenario's voor de doorontwikkeling van het ECL op het gebied van dienstverlening, samenwerking, governance en financiering.

Verkenning Leiden Law Park

In opdracht van de Faculteit Rechtsgeleerdheid, de provincie Zuid-Holland en de gemeente Leiden is in 2020 een verkenning gestart naar de haalbaarheid van Leiden Law Park (LLP). Een kwartiermaker heeft in november 2020 verslag gedaan van zijn eerste bevindingen. Gebleken is dat Leiden Law Park draagvlak heeft onder stakeholders en voorziet in een behoefte van de samenleving. Het doel van LLP is het creëren van nieuwe en innovatieve juridische en ethische kaders voor het gebruik van nieuwe digitale technologieën op verschillende plaatsen in de samenleving, waaronder de juridische praktijk zelf. LLP kan hierdoor nieuwe economische bedrijvigheid creëren. Daarnaast zal het inhou-

delijk aansluiten bij thema's waar de regio al een sterke internationale reputatie heeft. De meerwaarde van LLP ligt in de samenwerking tussen de verschillende partijen.

Leefstijl en gezonde stad

De coronapandemie en, in het verlengde daarvan, de oproep van het kabinet om onszelf 'uit de crisis te investeren' waren voor Leiden Kennisstad aanleiding om initiatieven te ontwikkelen rondom het thema Leefstijl en gezonde stad. Onderzoek naar een gezonde leefstijl is buitengewoon belangrijk voor preventie van ziekten, en kan bijdragen aan value based health care en patient empowerment. Gemeenten dragen (mede)verantwoordelijkheid voor het creëren van een gezonde leefomgeving.

De volgende projecten zijn in 2020 van start gegaan:

- Samenwerking van LUMC, GGD Hollands Midden en de Faculteit Rechtsgeleerdheid. De samenwerking spitst zich op dit moment toe op de toepassing van de app COVID Radar. Onderzoekers kunnen hiermee een beeld krijgen van de verspreiding van het coronavirus. In combinatie met de testgegevens van de GGD kan wijkgericht geadviseerd worden over lockdown- en versoepelingsmaatregelen.
- Leiden op leeftijd: de gemeente Leiden betreft de kennisinstellingen bij haar ambitie om ouderen langer zelfstandig te laten wonen. Alle facetten komen hierbij aan bod: zorg, welzijn, woningen en woonomgeving.
- Gezonde groene stad: BiodiverCity. Leiden is een van de tien Europese steden die zich sinds medio 2020 BiodiverCity mag noemen. De stad Leiden is er samen met Naturalis Biodiversity Center en het Centrum voor Milieukunde Leiden (CML) in geslaagd de titel te verwerven. Er worden diverse biodiversiteitsprojecten uitgevoerd, met verschillende kennispartners, en bij voorkeur met en door bewoners zelf.

Samenwerkingsverbanden – Den Haag

Samenwerking in en met Den Haag

De strategie voor de Campus Den Haag van de Universiteit Leiden voor de periode 2020-2030 is in het najaar van 2020 vastgesteld en aangeboden aan de burgemeester van Den Haag. Ook is voor de Campus Den Haag de bijbehorende Uitvoeringsagenda 2020-2021 met meerjarendoorkijk vastgesteld. Deze zal elke twee jaar worden geactualiseerd. Een belangrijke pijler onder de nieuwe strategie is een verantwoorde groei van bachelor- en masteronderwijs en onderwijs voor professionals in Den Haag. Ook wordt verbreding en verdieping van het onderzoek binnen de vijf kernthema's van de campus beoogd. De nieuwe plannen sluiten nauw aan op het profiel van Den Haag als internationale stad van vrede, recht en veiligheid; op het grootstedelijke, nationale

en internationale karakter van de stad en op de economische visie van Den Haag voor de komende periode. Voor de governance van de Campus Den Haag is een voorstel van uitgangspunten opgesteld, met als leidend uitgangspunt één universiteit in twee steden: Leiden en Den Haag.

Om de groei in het onderzoek en onderwijs mogelijk te maken zijn de komende jaren nieuwe faciliteiten nodig. Daarom ondertekenden de gemeente Den Haag en de Universiteit Leiden op 6 november een intentieovereenkomst voor de uitbreiding van de Campus Den Haag. Een nieuw universiteitsgebouw is onderdeel van de plannen. De uitbreiding vindt plaats in het kader van de gebiedsagenda Policy Campus Centraal van het Central Innovation District (CID) en past goed in het ruimtelijk beleid, de visie en de ambities van de gemeente voor dit gebied. De gemeente presenteerde in het voorjaar 2020 haar ontwerp-structuurvisie CID 2040. Voor de gemeente Den Haag betekent de uitbreiding van de Campus Den Haag een versterking van het gebied waarin overheid, kennisinstellingen en het bedrijfsleven nog beter hun krachten kunnen bundelen.

De universiteit werkt structureel samen met de Haagse Hogeschool. Ook werkt de universiteit, via de Faculteit Geesteswetenschappen, in de gezamenlijke Academy of Creative and Performing Arts (ACPA) vruchtbaar samen met de Hogeschool der Kunsten Den Haag. Die bestaat uit het Koninklijk Conservatorium en de Koninklijke Academie van Beeldende Kunsten. ACPA doet onderzoek in en naar de kunsten, met name via promotieonderzoek. Daarnaast biedt zij academisch (kunst)onderwijs en kunstvakken voor academici, en organiseert zij culturele evenementen op het snijvlak van kunst en kennis. Ook met de LDE-partners (zie par. 1.3, 2.2 en 3.2) werkt de universiteit in Den Haag samen: diverse gezamenlijke projecten zijn in de uitvoeringsagenda Campus Den Haag opgenomen.

Met de Gemeente Den Haag en met de andere instellingen voor hoger onderwijs in Den Haag vindt samenwerking plaats in het Platform Student en Stad. Er wordt gewerkt aan factoren die van belang zijn om van Den Haag een nog aantrekkelijkere studentenstad te maken. Er zijn werkgroepen op het gebied van studentenhuizing, opvang en introductie van internationale en nationale studenten, studentenverenigingen, medische en psychische hulp, studentensport, communicatie, en debat en evenementen.

De universiteit zoekt ook de samenwerking met partners in de stad via samenwerkingsverbanden zoals de Hague Academic Coalition (HAC), het International Community

Platform (ICP) en de Stichting Binnenstad Den Haag. Tevens is de bestuurder van Campus Den Haag toegetreden tot de Economic Board The Hague, een onafhankelijke denktank en aanjager van de economie van Den Haag. De board bundelt de kracht van ondernemers en kennisinstellingen in de stad en geeft gevraagd en ongevraagd advies over economisch beleid en het initiëren van projecten, gericht op het versterken van de economische concurrentiepositie van Den Haag.

Samenwerkingverbanden in Zuid-Holland

Samenwerking Leiden-Delft-Erasmus (LDE)

De samenwerking op het gebied van onderwijs en onderzoek tussen de Universiteit Leiden, de TUD en de EUR kwam eerder in dit verslag al aan de orde (zie par. 1.3, 2.2 en 3.2). De drie universiteiten werken onderling samen op het gebied van onderwijs en onderzoek, en gaan gezamenlijk samenwerkingsverbanden aan met bedrijven, andere kennisinstellingen en overheden. Ze vormen een sterk kennis- en innovatiecluster, dat bijdraagt aan de economische en maatschappelijke ontwikkeling van de regio.

De samenwerking op medisch-technologisch gebied krijgt niet alleen gestalte in Medical Delta (zie par.3.2), maar ook in Cleantech Delta en The Hague Security Delta.

De thematische centra van LDE (zie par. 3.2) werken ook actief samen met regionale partners.

De diverse vormen van samenwerking tussen de drie Zuid-Hollandse universiteiten en de communicatie daarover, vindt in principe plaats onder de noemer LDE. De governance daarentegen blijft een zaak van de drie instellingen afzonderlijk. LDE is meer dan alleen de zes centra en het onderzoekscentrum; de essentie is gelegen in de totaliteit van de samenwerkingsverbanden in Zuid-Holland, ook wanneer twee van de drie universiteiten participeren. Hierover zal in de communicatiestrategie meer helderheid worden geboden. In lijn daarmee stemde het bestuur in door LDE te presenteren als de Leiden-Delft-Erasmus Universities.

Het LDE Meerjarenplan 2020-2024 en het Werkplan 2020 zijn vastgesteld op de strategische bijeenkomst van het LDE-bestuur op 27 augustus. Nieuw is de nadrukkelijke aansluiting bij de Groeiagenda van de provincie Zuid-Holland. LDE is daarin betrokken met thema's als Artificial Intelligence, Quantumtechnologie en Space for Science and Society. Uitgangspunt bij dit alles is steeds dat de LDE-universiteiten bij veel disciplines tot de Nederlandse wetenschappelijke top behoren, grotendeels complementair zijn, en met hun sterke verwevenheid van

alfa, bèta, gamma en techniek in een sterk verstedelijkte regio opereren.

InnovationQuarter (IQ) is de Zuid-Hollandse ontwikkelingsmaatschappij die mede op initiatief van de drie universiteiten is opgericht. De universiteit is medeaandeelhouder van IQ. De onderdelen van de betrokken instellingen die zich richten op kennisvalorisatie (Luris voor de Universiteit Leiden en het LUMC) werken hierin nauw samen op basis van hun eigen kracht en competenties. Sinds november 2016 is IQ namens de Zuid-Hollandse start-up-hubs officieel partner van StartupDelta, dat sinds juli 2019 doorgaat onder de naam TechLeap.nl.

Voorts zijn de LDE-universiteiten vertegenwoordigd in de Economic Board Zuid-Holland (EBZ).

Studium Generale en HOVO

In het Studium Generale wordt (Leidse) wetenschap gepresenteerd voor een breed, en niet noodzakelijkerwijs academisch, publiek. Datzelfde geldt voor HOVO (Hoger Onderwijs voor Ouderen), dat zich met name richt op 50-plussers.

Daarnaast heeft de Universiteit Leiden impact op het brede publiek via de alumni-uitstroom (zie pag. 30 Uitstroom alumni), de MOOCs (zie pag. 31: ICT & Onderwijs), en de gebruiksmogelijkheden van de Bijzondere Collecties van de Universitaire Bibliotheken Leiden. De disseminatie van kennis naar, en het gebruik ervan door een breed publiek, en de opbrengsten van kennis voor de samenleving zijn ook (deels gekwantificeerd) opgenomen in de impactmatrix.

Ondernemerschapsfondsen

De universiteit biedt twee financieringsinstrumenten gericht op ondernemerschap: Enterprise Leiden Pre-seed Fund (ELF) en UNIQ.

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.

UNIQ helpt 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 conceptfase. Een converteerbare lening van UNIQ

bedraagt maximaal 300.000 euro. UNIQ is een initiatief van de Universiteit Leiden, Erasmus MC, TUD en de Zuid-Hollandse ontwikkelingsmaatschappij InnovationQuarter (IQ). Het fonds voorziet in een belangrijke regionale behoefte.

Libertatis Ergo Holding (LEH) is een zelfstandige rechtspersoon, waarin deelnemingen zijn ondergebracht die voortkomen uit activiteiten van de Universiteit Leiden, zoals academische en student-spin-outs. Daarnaast neemt LEH deel in een aantal fondsen die zich richten op de ontwikkeling van spin-outs. Alle aandelen van LEH zijn in het bezit van de Universiteit Leiden.

Hoogleraren

Eind 2020 telde de Universiteit Leiden 585 gewoon hoogleraren (personen, geen fte's), inclusief Geneeskunde/LUMC (categorie: bezoldigd, hooglerarenovereenkomst, voorheen onbezoldigd). Daarnaast waren 78 bijzonder hoogleraren werkzaam bij de universiteit (inclusief Geneeskunde/LUMC). In het verslagjaar werden 45 nieuwe gewoon hoogleraren benoemd en 20 nieuwe bijzonder hoogleraren.

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.

Cleveringaleerstoel

De universiteit kent daarnaast de prestigieuze Cleveringa-leerstoel, een wisselleerstoel die sinds 1970 bestaat en steeds voor een jaar door een hoogleraar wordt bekleed. De Cleveringahoogleraar richt zich (afwisselend) op de Tweede Wereldoorlog en op internationale vraagstukken op het gebied van recht, vrijheid en verantwoordelijkheid. In 2020 werd de Canadees Roméo Dallaire Cleveringahoogleraar. Dallaire is senator, humanitair werker, schrijver en generaal buiten dienst. Dallaire leidde in 1994 de VN-vredesmissie in Rwanda. Hij kon niet voorkomen dat zich onder zijn ogen een genocide voltrok waarbij 800.000 mensen de dood vonden. In zijn Cleveringatorie op 26 november vertelde de Canadese generaal buiten dienst openhartig over zijn gruwelijke ervaringen en het trauma dat hij eraan overhield.

Bijdragen aan de samenleving en het maatschappelijk debat

Ook in 2020 is weer een aantal Leidse onderzoekers lid geworden van maatschappelijke adviescommissies of -raden, onderzoekscommissies en raden van toezicht of besturen van externe partijen. Voorbeelden hiervan zijn: lid van de Koninklijke Vlaamse Academie van België voor

Wetenschappen en Kunsten, staatsraad, raadsheer in de Hoge Raad (tweemaal), directeur van het Event Horizon Telescope-consortium, president van de KNAW, lid van de permanente commissie Vrede en Veiligheid, en lid van de Koninklijke Hollandse Maatschappij der Wetenschappen (vier personen). Vier artsen/onderzoekers van het LUMC waren in 2020 (en nog steeds) lid van het Oubreak Management Team (OMT) dat het kabinet adviseert over het coronabeleid.

Online was de universiteit goed zichtbaar, zowel als instelling als op facultair niveau. Veel universitaire berichtgeving werd weergegeven op verschillende nieuws-sites, en ook op diverse sociale mediakanalen was de universiteit goed vertegenwoordigd. De lijst van online mediaplatforms waarop artikelen over (algemeen nieuws van) de universiteit verschenen, werd in 2020 aangevoerd door NRC (198 online artikelen), gevolgd door de websites van het Leidsch Dagblad (194), de Volkskrant (178), Trouw (169) en NU.nl (132). De universiteit wordt ook veel besproken op social media, waarbij Facebook (40,9%) en Twitter (38,5%) het grootste aandeel hebben, gevolgd door blogs over de universiteit (16,4%), content op YouTube (3%), posts op internetfora en in commentaren (1,2%).

De procentuele spreiding naar faculteit van de online artikelen is:

1. Geneeskunde (53,9%)
2. Wiskunde en Natuurwetenschappen (19,1%)
3. Rechtsgeleerdheid (7,7%)
4. Geesteswetenschappen (7,5%)
5. Governance and Global Affairs (4,8%)
6. Sociale Wetenschappen (3,8%)
7. Archeologie (3,2%)

Leidse wetenschappers verschijnen ook op publiekspodia als de Universiteit van Nederland en Studium Generale, het afgelopen jaar vooral online. Zij leveren jaarlijks een bijdrage aan evenementen als Famelab, de Nacht van Ontdekkingen, de Museumnacht Leiden en het Weekend van de Wetenschap. De Nacht van Ontdekkingen en de Museumnacht Leiden konden in 2020 vanwege corona helaas niet doorgaan. Deze grote en populaire publieks-evenementen worden hopelijk wel weer gehouden in 2021 als de coronamaatregelen dit toelaten. Andere evenementen gericht op een breed publiek, zijn activiteiten in samenwerking met Leidse musea onder de noemer Leiden Global en Leiden Discoveries. Maar ook buiten Leiden en Den Haag zijn de wetenschappers van de universiteit goed zichtbaar.

Het Taalmuseum Leiden heeft geen eigen gebouw, maar organiseert taalactiviteiten voor het grote publiek,

zowel fysiek in de stad, als digitaal. 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. De ambities van het Taalmuseum zijn: het versterken van de impact van de geesteswetenschappen, een brug slaan tussen academie en samenleving, het bevorderen van de samenwerking tussen universiteit en stad en het populariseren van taal. Het Taalmuseum zoekt zoveel mogelijk aansluiting bij Leidse initiatieven.

Patenten, octrooien en licenties

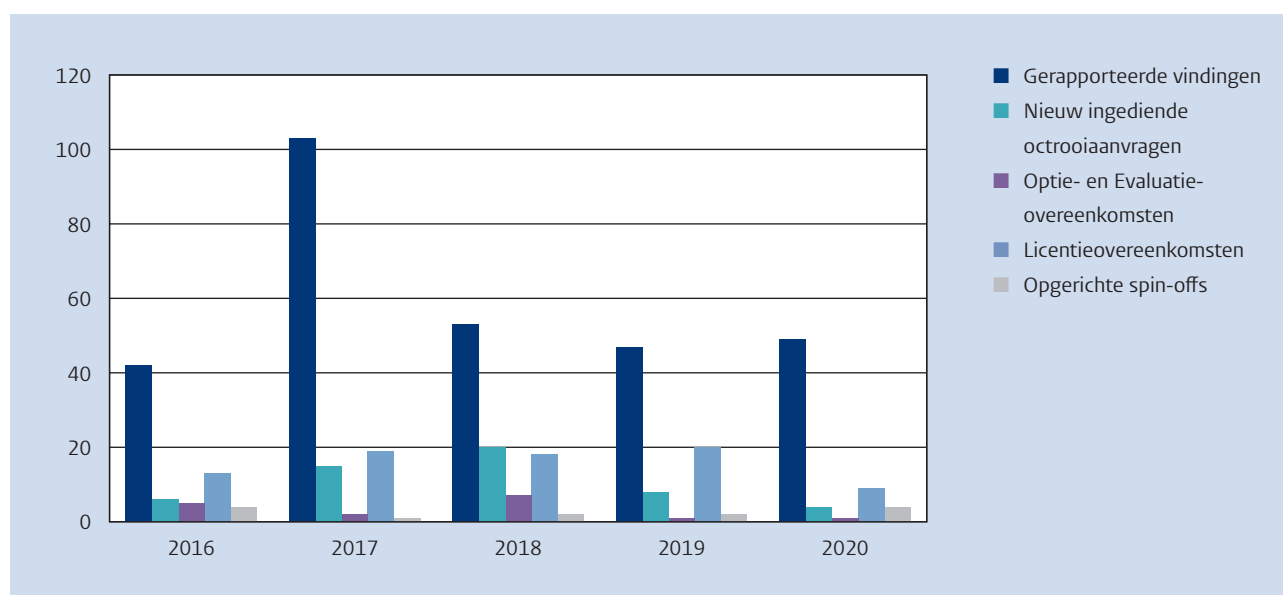
Elk jaar verwerven Leidse onderzoekers octrooien en worden er commerciële overeenkomsten gesloten. In 2020 werden negen licenties verkregen en zijn vier nieuwe spin-offs opgericht (zie figuur 12). Er zijn vier octrooiaanvragen ingediend. Het aantal gerapporteerde vindingen fluctueerde de afgelopen jaren beperkt, met een flinke uitschieter in 2017: in 2016 waren het er 42, in 2017 103, in 2018 53, in 2019 47 en in 2020 49. 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, het Knowledge Transfer Office van universiteit en LUMC. 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 evaluatie-overeenkomst afsluiten, die mogelijk uitmondt in een licentieovereenkomst. 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. Voor een bijdrage aan de financiering van een dergelijke spin-off zijn er diverse mogelijkheden via de financieringsinstrumenten die de universiteit direct of indirect heeft opgezet (zie elders in dit verslag).

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 aantal Leidse publicaties in 2020 was 8,2 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 samen (7,9 procent).

Het grootste deel, 82,1 procent, van de Leidse universitaire-industriële copublicaties is gerealiseerd door

Figuur 12
Aantal vindingen, octrooien, overeenkomsten en spin-offs, incl. LUMC



samenwerking met bedrijven die zijn gevestigd in het buitenland en/of een buitenlandse vestiging hebben. Dat ligt net iets onder het gemiddelde van de zes algemene universiteiten (82,3 procent) en boven het gemiddelde van alle Nederlandse universiteiten in totaal (79,9 procent).

4.3 Activiteiten van en voor alumni

De Universiteit Leiden telt ruim 127.000 geregistreerde alumni in binnen- en buitenland. De universiteit hecht veel waarde aan de band met hen. Alumni (bachelor, master en PhD) zijn een grote verrijking voor de universiteit en dragen op de meest uiteenlopende manieren bij aan haar welzijn.

Alumni zijn ambassadeurs voor hun opleidingen en voor de universiteit, en leveren waardevolle feedback op het onderwijs. Daarnaast geven velen van hen ook financiële steun en staan ze de universiteit, de studenten en de (jonge) afgestudeerden met raad en daad bij. Op haar beurt zet de universiteit zich in om ook na het afstuderen bij te blijven 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, via de maandelijkse (internationale) Alumni-nieuwsbrief en via sociale mediakanalen gericht op alumni.

In 2020 zijn in het alumniprogramma diverse activiteiten georganiseerd (veelal online), gericht op diverse doelgroepen:

- Voor alumni tot 35 jaar: een programma op maat dat samen met het bestuur van het Jonge Alumni Netwerk georganiseerd werd, met onder meer webinars over online solliciteren, crisismanagement, gedragsbeïnvloeding, framing en de Amerikaanse verkiezingen, en een online Jonge Alumni Dag met diverse lezingen.
- Voor mid-career alumni: een Carrièrecafé en online interactieve colleges met onderwerpen als storytelling, stress op de (thuis)werkvloer, het nieuwe pensioenstelsel en retorica.
- Een campagne voor het Universiteit Leiden Mentor-netwerk waarin ervaren alumni studenten en jonge alumni ondersteunen bij hun oriëntatie op de arbeidsmarkt.
- Voor internationale alumni werden waar mogelijk bijeenkomsten georganiseerd, onder meer in München, Brussel, San Francisco, Shanghai en Beijing. Daarnaast zijn er diverse Engelstalige webinars georganiseerd.
- Online Cleveringabijeenkomsten in samenwerking met comités van alumni-vrijwilligers.

Alumni relaties en Leids Universiteits Fonds

In 2020 is de samenwerking tussen het Leids Universiteits Fonds (LUF) en het Alumnibureau van de universiteit verder uitgebouwd en zijn diverse initiatieven ontplooid die een impuls gaven aan de gezamenlijke benadering van alumni en donateurs, waaronder de gezamenlijke organisatie van de online Cleveringabijeenkomsten waar ruim 2.500 alumni wereldwijd aan deelnamen.

Fondsenwerving en crowdfunding

Besloten is dat het LUF hét merk wordt voor fondsenwerving van de universiteit. In 2020 heeft deze samenwerking zijn vruchten afgeworpen en is de opbrengst uit fondsenwerving onder alumni significant gegroeid. Zo is er in samenwerking met het LUF en de Bontius Stichting een crowdfundingactie gestart voor corona-onderzoek van het LUMC. Bij deze actie met landelijk bereik, schonken meer dan 6.000 donateurs samen een bedrag van ruim één miljoen euro.

Tijdens deze actie is het crowdfundingplatform steunleiden.nl overgezet van Stichting Praesidium Libertatis naar het LUF. Via dit platform is in 2020 in totaal een bedrag van ruim 1.080.000 euro gedoneerd aan acties vanuit het LUF, de faculteiten, medewerkers en studenten.

4.4 Diversiteit en inclusie

Diversiteit en inclusie zijn kernwaarden van de Universiteit Leiden. De universiteit wil een afspiegeling zijn van de samenleving en streeft daarom naar het realiseren van een leer- en werkomgeving waar alle talenten zich kunnen ontplooiën. Sinds 2014 heeft de universiteit een diversiteits- en inclusiviteitsbeleid (D&I-beleid) en een diversity officer. De diversity officer is verantwoordelijk voor het stimuleren van het D&I-beleid bij de universiteit en ondersteunt directies en faculteiten in de uitvoering ervan.

In 2020 stelde het College van Bestuur een nieuw universitair Werkplan D&I vast. Vervolgens heeft het college ook de faculteiten gevraagd werkplannen op te stellen en daarbij hun eigen accenten te leggen.

De faculteiten zullen hun infrastructuur op het gebied van diversiteit en inclusie versterken door een facultaire D&I-coördinator of diversity officer aan te stellen. Daarnaast zullen ze klankbordgroepen samenstellen, die over diversiteitsvraagstukken kunnen adviseren en aandachtspunten kunnen agenderen.

Het D&I-beleid in 2020 kende zes doelstellingen:

- Voor studenten: de (etnische) diversiteit in de studentinstroom vergroten en het studiesucces bevorderen, met name van studenten met een migratieachtergrond;
- Voor medewerkers: de diversiteit onder medewerkers in alle functies bevorderen (op het gebied van gender, LHBTQI+, functiebeperking, en etnische en culturele diversiteit). Ook moet de diversiteitsdeskundigheid en het inclusief leiderschap bij alle medewerkers worden verbeterd;

- Op het gebied van onderwijs en leeromgeving: een inclusieve leeromgeving bevorderen door inclusieve curricula, colleges en didactiek;
- Op het gebied van onderzoek: de diversiteit van subsidie-aanvragers vergroten en inhoudelijk inclusief onderzoek bevorderen;
- Op het gebied van leer- en werkomgeving: een toegankelijker en inclusievere leer- en werkomgeving creëren, met aandacht voor inclusie in universitaire publicaties en evenementen;
- Sociale veiligheid en inclusie bevorderen en racisme in de werk- en leeromgeving tegengaan.

Inclusieve studentengemeenschap

Het Expertisebureau D&I verzorgt trainingen en workshops die bijdragen aan het bevorderen van een inclusieve studentengemeenschap. Studenten die mentor zijn in de EL CID-introductieweken, hebben een diversiteitstraining gevolgd en een richtlijn over de omgang met diversiteit ontvangen. Bij studieverenigingen is er steeds meer belangstelling voor diversiteit en inclusie.

Bevorderen van diversiteit onder medewerkers in alle functies

De Universiteit Leiden hanteert een bestuursafspraken met betrekking tot het percentage bezoldigde vrouwelijke hoogleraren. In vergelijking met het percentage eind 2014 (22,5 procent) zou het percentage eind 2019 gestegen moeten zijn tot 27 procent. Deze doelstelling werd ruim gehaald: 29,3 procent. In 2020 was het percentage (bezoldigde) vrouwelijke hoogleraren in fte bij de Universiteit Leiden (exclusief Geneeskunde/LUMC) 30,3 procent, een lichte stijging vergeleken met 2019.

Om onbewuste vooroordelen in werving en selectie en bij bevorderingen tegen te gaan, is in 2020 een impliciet bias-trainingsprogramma ontwikkeld. Ook hebben medewerkers van HRM en Communicatie een workshop gevolgd over het opstellen van inclusieve vacatureteksten. HRM heeft gewerkt aan een toolkit op het gebied van inclusieve werving en selectie. Sinds 2020 neemt de universiteit deel aan de Monitor Cultureel Talent naar de Top om bewuster beleid te kunnen voeren op het gebied van etnische diversiteit van medewerkers.

Inclusief onderwijs

Inclusief onderwijs is een belangrijke, nieuwe kerndoelstelling van het diversiteitsbeleid. Het Expertisebureau D&I heeft in 2020 een platform voor docenten ontwikkeld waarop zij kennis en ervaringen kunnen uitwisselen, onder andere bij het ontwikkelen van inclusieve curricula en onderwijspraktijken. Inclusief onderwijs was ook het hoofdthema van het jaarlijkse diversiteits-

symposium in 2020, waaraan meer dan driehonderd belangstellenden deelnamen.

Sociale veiligheid

Geïnspireerd door de landelijke Black Lives Matter-protesten en door de sterke betrokkenheid van studenten en medewerkers bij racisme, werd in 2020 extra aandacht besteed aan racisme bij de universiteit. Er zijn dialogen gevoerd en trainingen verzorgd voor studenten, medewerkers en bestuurders over het omgaan met racisme. Het Expertisebureau D&I heeft instituten en opleidingen geadviseerd over en begeleid bij het bespreken van sociale veiligheid en het bevorderen van inclusie in de leeromgeving.

Verbeteren van beeldvorming en communicatie

De universitaire nieuwsvoorziening heeft in 2020 regelmatig aandacht besteed aan diversiteit door middel van interviews en berichten over inclusief onderwijs, studeren met een beperking, Black Lives Matter en een inclusief Sinterklaasfeest. Om de bewustwording op dit terrein te bevorderen creëerde D&I het Leiden Inclusion Blog, waarin ervaringen van studenten en medewerkers op dit gebied gedeeld kunnen worden. Coming Out Day kreeg speciale aandacht door het hijsen van de Progress Pride vlag, die de intersectionaliteit van de LHBTQI+ gemeenschap benadrukt. De Universiteit heeft deelgenomen aan de internationale Orange the World Campagne, gericht tegen geweld tegen vrouwen. Een aantal universitaire gebouwen werd oranje verlicht.

D&I-netwerken

In 2020 is een nieuw D&I-netwerk opgericht: het Access & Support Platform, dat zich richt op zichtbaarheid van medewerkers en studenten met een functiebeperking, en werkt aan een leeromgeving die inclusief en toegankelijk is. Eerder werden met steun van het Expertisebureau D&I ook andere netwerken opgericht: een universiteitsbreed vrouwennetwerk (Sophia), een netwerk voor LHBTQI+ en een medewerkersnetwerk (Leiden University Diversity and Equality Network), dat zich inzet voor inclusief onderwijs en het bevorderen van diversiteit en inclusie in de werkomgeving. Netwerken voor internationale studenten en studenten met een migratie-achtergrond zijn: STAR – space to talk about race, de Afro Student Association (ASA) en de Middle East and North Africa Student Association (MENA).

4.5 Compliance

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 onderzoek (WHW). Belangrijk zijn ook de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) en de codes die de universiteiten gezamenlijk in VSNU-verband hebben afgesproken, zoals de Gedragscode wetenschappelijke integriteit en de Code goed bestuur. Er zijn ook discipline-specifieke gedragscodes en richtlijnen, zoals de Beroepscode voor psychologen en de Gedragscode Gezondheidsonderzoek. De Code goed bestuur is in VSNU-verband in 2019 herzien. Hierbij werd de reikwijdte van de code uitgebreid. In de oude code werden alleen leden van de colleges van bestuur en van de raden van toezicht aangesproken op hun verantwoordelijkheden. In de nieuwe code worden ook decanen en faculteitsbesturen, die zowel wettelijk als in de praktijk een grote bestuurlijke verantwoordelijkheid hebben, aangesproken. De nieuwe code besteedt expliciet aandacht aan het belang van een open cultuur en een veilige omgeving. Beide aspecten zijn van groot belang bij universiteiten, daarom ligt er een belangrijke verantwoordelijkheid bij bestuurders en toezichthouders om hieraan bij te dragen.

De medezeggenschap heeft in de afgelopen jaren meer bevoegdheden gekregen. Zij krijgt daarom ook ruimer aandacht in de nieuwe code. Een goed functionerende medezeggenschap en een goede relatie tussen het college van bestuur en de medezeggenschap zijn cruciaal voor een goed bestuur van universiteiten. Ook wordt meer aandacht besteed aan governance van samenwerkingsverbanden en de omgang met verbonden rechtspersonen. De bestuursstructuur van de Universiteit Leiden voldoet al grotendeels aan de principes van de herziene code. In 2021 wordt aandacht besteed aan de uitwerking van een aantal principes, zoals het beleid inzake het aangaan van en de omgang met contractuele samenwerkingsverbanden en verbonden partijen. Verder wordt in 2021 een schriftelijk kader opgesteld inzake de risico-beheersing en controle; op basis hiervan wordt gerapporteerd in de continuïteitsparagraaf van het jaarverslag. Voor de Auditcommissie en de commissie Kwaliteitszorg Onderwijs en Onderzoek van de Raad van Toezicht worden reglementen opgesteld. Tevens zal dan gericht aandacht besteed worden aan de principes die aan de code ten grondslag liggen, om zo de bewustwording in alle lagen de universiteit verder te versterken.

De universiteit heeft 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. Voor het wetenschappelijk onderzoek is er een Regeling datamanagement. Deze is herzien in 2020 en zal in 2021 worden vastgesteld.

Regelgeving en codes zijn in toenemende mate gericht op maatschappelijke verantwoording. De Universiteit Leiden onderschrijft volledig de principes van transparantie en het afleggen van rekenschap in besluitvorming en informatievoorziening. 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 om de zes jaar door een door de NVAO goedgekeurd panel van onafhankelijke deskundigen wordt beoordeeld. Voor deze beoordeling 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 over het behoud van de accreditatie en bij de universiteit tot een Plan van aanpak met concrete acties en een tijdpad.

Halverwege de accreditatietermijn van zes jaar voert de opleiding, volgens een interne Leidse procedure, een midterm review uit. De midterm review heeft een ontwikkelingsgericht karakter. Dat houdt in dat er een inhoudelijke dialoog plaatsvindt tussen opleiding en peers over de kwaliteit van de opleiding, opdat de review kan bijdragen aan het verwezenlijken van de doelen en wensen van de opleiding en de faculteit. Centraal daarbij staat de ontwikkelvraag van de opleiding.

Evenals bij de visitatie zijn bij de midterm review externe peers betrokken, naast Leidse deskundigen op het terrein van kwaliteitsbeoordeling van onderwijs. De leeruitkomsten worden getoetst met een kleine, steekproefsgewijze check van eindwerkstukken. In het Protocol voor de midterm review-procedure is het proces vastgelegd. Het protocol wordt in 2021 geactualiseerd. Het volledige 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 (zie het eerder genoemde Leiden Protocol for Research Assessments). In dit laatste document zijn de verantwoordelijkheden van het College van Bestuur, de faculteitsbesturen en de instituten 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. Ieder jaar bespreken instituten met hun faculteitsbestuur de voortgang van de opvolging van de aanbevelingen. In bepaalde gevallen kan een instituut na drie jaar een midterm review

uitvoeren. In het Leiden protocol for research assessments wordt dit nader toegelicht.

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 andere 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.

Wetenschappelijke integriteit is een onderdeel van compliance en heeft permanent de aandacht van de universiteit. Aspecten van wetenschappelijke integriteit zijn geïntegreerd in de onderwijsprogramma's, en bij oraties en promoties worden nieuwe hoogleraren en gepromoveerden gewezen op hun verantwoordelijkheid dienaangaande. Naleving naar letter en geest wordt bevorderd door een reeks van maatregelen en voorzieningen (zie ook par. 3.1). Zo volgen promovendi een cursus Wetenschappelijke integriteit. Om mogelijke schendingen op het gebied van wetenschappelijke integriteit aan de orde te stellen is er een Commissie Wetenschappelijke Integriteit. De universiteit heeft drie vertrouwenspersonen wetenschappelijke integriteit, en ook beschikt iedere faculteit over een of meerdere ethiekcommissies. Alle nieuwe wetenschappelijke stafleden verklaren bij het aangaan van hun arbeidsovereenkomst kennis te zullen nemen van de Gedragscode Integriteit Universiteit Leiden en verplichten zich deze code en geldende huisregels en werkinstructies na te leven. Zij tekenen daartoe een verklaring Wetenschappelijke Integriteit. Voor alle personeelsleden geldt dat zij hun nevenfuncties moeten registreren en voor het aanvaarden ervan toestemming moeten vragen aan het bestuur van de faculteit of dienst waar zij werken. De nevenfuncties staan ook op de universitaire website.

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. De aandacht die de afgelopen jaren is besteed aan het op orde brengen van procedures rond Europese aanbestedingen heeft

geleid tot aanzienlijke versterking van de planmatige inregeling en monitoring van de inkoopopdrachten en aanbestedingstrajecten. Dat heeft geleid tot een zeer laag bedrag aan inkopen (exclusief LUMC) die niet volgens de aanbestedingsregels zijn verlopen: in 2020 was dat nog slechts een half miljoen euro.

Bijzondere verplichtingen vloeien voort uit de vergunningen die nodig zijn bij risicovolle handelingen met gevaarlijke stoffen, straling, genetisch gemodificeerde organismen en proefdieren. De Universiteit Leiden en het LUMC hebben een gezamenlijke Kernenergie-wetvergunning. 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 in 2020 aan de Universiteit Leiden een vergunning verleend voor het gebruik van dierlijke bijproducten.

In biomedisch wetenschappelijk onderzoek zijn dierproeven soms noodzakelijk. 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.

Dierexperimenten worden uitsluitend uitgevoerd nadat duidelijk is gebleken dat er geen mogelijkheden bestaan voor vervanging, vermindering of verfijning van de voorgenomen proeven. Projectaanvragen voor dierexperimenten verlopen volgens een zorgvuldig traject; ze worden bij de Universiteit Leiden eerst afgestemd met de Instantie voor Dierenwelzijn (IvD), en daarna ingediend bij de Centrale Commissie Dierproeven (CCD). De CCD is het zelfstandig bestuursorgaan dat de projectvergunningen voor dierexperimenten verstrekt. Voor de CCD een vergunning verstrekt, vraagt het eerst advies aan de dierexperimentencommissie Leiden (DEC Leiden). De DEC weegt het belang van de proef af tegen het ongerief voor de dieren. Na het verkrijgen van een projectvergunning, die de CCD aan de instellingsvergunninghouder verstrekt, mogen experimenten worden uitgevoerd. De uitvoering van de experimenten zoals beschreven in de projectvergunning, wordt in detail afgestemd met de IvD en de aangewezen dierenarts. Op deze manier worden

gedurende de uitvoering van een project steeds mogelijkheden tot verbetering op het gebied van verfijning, vermindering en vervanging geïdentificeerd. Op deze manier kan ook de competentie van de bij de experimenten betrokken personen worden geverifieerd.

De universiteit heeft in 2020 één projectvergunning bij de CCD aangevraagd (in 2019 waren het er drie). Er zijn in 2020 twee vergunningen verleend. Eén daarvan was aangevraagd in 2019.

De universiteit rapporteert over dierproeven in een openbaar Dierexperimenteel jaarverslag, conform de afspraken in VSNU-verband ('publieksjaarverslag'). In 2021 zal de presentatie van deze gegevens veranderen door een update van de website. De omgang met dierproeven komt ook aan bod via publicaties over het proefdierbeleid op internet en door middel van de rapportage van de gegevens over dierproeven en proefdieren aan de NVWA.

In 2020 zijn wederom stappen gezet om het niveau van gegevensbescherming te verhogen. In dit kader zijn verbeteringen doorgevoerd op het gebied van capaciteit, governance en prioritering op bestuurlijk niveau. De genoemde maatregelen moeten de compliance op het gebied van de Algemene Verordening Gegevensbescherming verder verbeteren en een fundament leggen voor de komende jaren.

Afgelopen jaar heeft de universiteit vragen gekregen van de Autoriteit Persoonsgegevens over de inzet van online proctoring. Dit onderzoek is afgerond met een rapport voor de onderwijssector waarin aanbevelingen stonden die de universiteit al naleefde.

Governance en 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 Raad van Toezicht. De voorbereiding en naleving van milieuvergunningen wordt ondersteund door de afdeling Veiligheid, Gezondheid en Milieu (VGM), een gezamenlijke dienst van de universiteit en het LUMC.

De Universiteit Leiden hecht groot belang aan transparantie. Dit jaarverslag bevat daarom veel feitelijke infor-

matie, 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

De universiteit heeft in 2016 haar Milieubeleidsplan 2016-2020 vastgesteld. Daarin wordt verdere invulling gegeven aan het verduurzamen van de bedrijfsvoering en het incorporeren van vraagstukken rond milieu en duurzaamheid in onderwijs en onderzoek. In 2020 is verdere uitvoering gegeven aan dit beleidsplan.

Doelstellingen van het milieubeleidsplan zijn:

- Het verbeteren van de milieu- en duurzaamheidsprestaties op zes relevante en meetbare thema's: 1) huisvesting 2) energie 3) water 4) inkoop en beleggen 5) afval en 6) mobiliteit;
- Het verder realiseren van duurzaamheid in onderwijs en onderzoek, de kerntaken van de universiteit;
- Het 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 37 subdoelstellingen opgenomen die ertoe moesten leiden dat de CO₂-footprint gedurende de uitvoeringsperiode 2016-2020 met vijftig procent zou afnemen en de bewustwording van duurzaamheid onder medewerkers en studenten zou toenemen. De universiteit publiceert over het jaar 2020 voor de vierde keer een duurzaamheidsverslag. Het verschijnt in 2021 en het geeft een overzicht van de resultaten na de uitvoeringstermijn van vijf jaar. Van de 37 subdoelstellingen uit het Milieubeleidsplan zijn er 32 gerealiseerd, inclusief het halveren van de CO₂-footprint van de universiteit. Deze halvering is deels bewerkstelligd door het kopen van groencertificaten. Het merendeel van de subdoelstellingen die niet gerealiseerd (of aangehouden) zijn, richt zich op het inbedden van het thema duurzaamheid in het onderwijs van de universiteit. In 2020 is onderzocht waarom de subdoelstellingen niet zijn behaald en wat nodig is om deze ambities alsnog uit te kunnen voeren. Een verdere verdieping van de resultaten op duurzaamheidsgebied is te vinden in het, sinds 2018 jaarlijkse, duurzaamheidsverslag.

Duurzaamheidsvisie 2030

In maart 2020 is een universitaire werkgroep gestart die zich bezighoudt met de ontwikkeling van de duurzaam-

heidsvisie 2030. De werkgroep bestond uit een brede vertegenwoordiging van universitaire stakeholders op centraal en decentraal niveau. Er is input geleverd door studenten, werknemers, docenten, onderzoekers en duurzaamheidsexperts, maar ook door betrokkenen die wat verder van de duurzaamheidsmaterie afstaan. De oplevering van de nieuwe duurzaamheidsvisie is, net als het nieuwe strategisch plan, vanwege de coronapandemie met een jaar uitgesteld. Dit bood de gelegenheid meer tijd te nemen voor het ontwikkelen van een nieuwe, breed gedragen duurzaamheidsvisie. De extra tijd is onder andere gebruikt voor het vergroten van het draagvlak en het betrekken van faculteiten bij de invulling van het onderdeel duurzaamheid in het onderwijs. Na de zomer van 2021 wordt de nieuwe duurzaamheidsvisie afgerond.

Leiden University Green Office

Om studenten meer te betrekken bij het verduurzamen van de universiteit is in 2016 het Leiden University Green Office (LUGO) opgericht. Een wisselend team van student-assistenten werkt in het Green Office samen met universitaire medewerkers aan de betrokkenheid van studenten en medewerkers bij het verduurzamen van de universiteit. Samen met een vaste groep vrijwilligers initieert het LUGO nieuwe projecten en denkt zij mee over de duurzaamheidscomponent van nieuwe plannen en strategieën van de universiteit, zoals de duurzaamheidsvisie en de nieuwe strategie voor de Campus Den Haag. In 2020 zijn verschillende (online en fysieke) lezingen en bijeenkomsten georganiseerd, zoals een veganistische kookworkshop in de introductieweken, een lezing over klimaatverandering samen met het CML, een bijeenkomst op de nationale SDG-action day (SDG: Sustainable Development Goals van de VN) en een workshop voor leden van medezeggenschapsraden van de universiteit. De samenwerking met de universiteitsraad en de faculteitsraden is in 2020 geïntensiveerd. LUGO heeft de mogelijkheden voor vergroening gepresenteerd aan de Universiteitsraad aan de hand van haar Green Paper, en heeft een workshop georganiseerd over verduurzaming via medezeggenschap. Om medewerkers meer te betrekken bij duurzaamheid en bij het LUGO is eind september het Duurzaamheidsnetwerk (Sustainability Network) gelanceerd. Via dit (online) netwerk kunnen medewerkers ideeën aandragen op het gebied van verduurzaming van campusfaciliteiten, onderwijs en onderzoek. In de eerste drie maanden dat het Duurzaamheidsnetwerk actief was, werden 120 medewerkers lid en werd er gediscussieerd over diverse duurzaamheidsthema's. Zie voor meer informatie de website van het LUGO.

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 Universiteiten (VSNU).

Bestuursstructuur

Onderzoek en onderwijs vinden plaats in zeven faculteiten: 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, en kent geen structuur met instituten. Een organogram is te vinden op pagina 16 van dit jaarverslag, een overzicht van faculteiten en instituten staat in bijlage A.

Het College van Bestuur is verantwoordelijk voor het bestuur en beheer van de instelling als geheel, en bestaat sinds 8 februari 2021 uit de voorzitter, de rector magnificus en de vicevoorzitter. Tot 8 februari kende de universiteit een bestuursmodel waarin de rollen van rector en voorzitter waren gecombineerd in één persoon. Daarnaast bestond het college uit de vicerector en de vicevoorzitter. De Raad van Toezicht heeft na uitvoerig overleg besloten om dit bestuursmodel te wijzigen omdat de rol van rector-voorzitter in de loop van de jaren te zwaar geworden is. Dit komt onder meer door de toenemende complexiteit van het universitaire bestel en het toenemende belang van strategische samenwerkingsverbanden. 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. Een overzicht van de besturen staat in bijlage D. De decaan en de overige leden van een faculteitsbestuur, onder wie 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 na goed overleg 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. De universiteit hecht er belang aan 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 strategisch plan, 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 commissie Kwaliteitszorg onderwijs en onderzoek ingesteld.

De expertisecentra van de universiteit verzorgen de dienstverlening op het terrein van studentenadministratie en -voorzieningen, ICT-infrastructuur, bibliotheken, huisvesting, facilitair beheer en financiële en personele administratie. 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 strategische communicatie en marketing. Per januari 2021 onderging heeft het Bestuursbureau een structuurwijziging. De administratieve, uitvoerende organisatieonderdelen zijn overgegaan naar een nieuw gevormd expertisecentrum, het ASSC (Administratief Shared Service Center). Tevens is de directie Bedrijfsvoering komen te vervallen en zijn in plaats daarvan de afdelingen die onder Bedrijfsvoering vielen zelfstandige directies geworden. Vanaf januari bestaat het Bestuursbureau uit vijf beleidsdirecties, het Stafbureau en de afdeling Audit en Interne Controle. Deze herinrichting versterkt de samenwerking, zowel binnen het Bestuursbureau zelf als met de faculteiten en expertisecentra. Ook draagt de nieuwe constellatie bij aan een meer integrale wijze van besluitvorming.

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 toevoerder.

De acht expertisecentra en het Bestuursbureau hebben elk een dienststraat. De bevoegdheden van de dienststraten zijn deels geregeld in de wet, deels in het Bestuurs- en beheersreglement. In 2020 zijn er kleine aanpassingen doorgevoerd in het Bestuurs- en beheersreglement als gevolg van de wijzigingen in de formele bestuursstructuur die hiervoor zijn beschreven.

In het Lokaal Overleg wordt op centraal niveau overleg gevoerd met de werknemersorganisaties (zie pag. 80: Overleg met werknemersorganisaties).

Besturingsprincipes en organisatiecultuur

De visie, de missie en de kernwaarden van de universiteit zoals vastgelegd in het strategisch plan, 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 zowel de wetenschappelijke als de ondersteunende staf, staat daarbij voorop. Interne regeldruk en controle worden zo beperkt mogelijk gehouden. De bevoegdheden en verantwoordelijkheden voor het primaire proces, bijvoorbeeld met betrekking tot de mandaatregelingen, worden daarom waar mogelijk decentraal in de organisatie belegd, in toenemende mate ondersteund door shared services centres. Een goede governance vraagt periodiek om bewuste reflectie en is permanent in ontwikkeling.

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 klachtenregeling voor studenten, een laagdrempelig stelsel van vertrouwenspersonen en een meldpunt voor ongewenst gedrag. In 2020 is besloten het bouwwerk voor sociale veiligheid aan te vullen met een ombudsfunctionaris voor medewerkers, naast de al bestaande ombudsfunctionaris voor studenten. Deze functie staat verder toegelicht in de paragraaf over sociale veiligheid.

Planning en control

Een efficiënte planning- & controlcyclus draagt bij aan een heldere koppeling van beleid en uitvoering, en aan

een integrale benadering van beleidsvraagstukken. De jaarlijkse bestuursmonitor geeft inzicht in de realisatie van de ambities van de universiteit, zoals vastgelegd in het strategisch plan en de bestuursafspraken met de faculteiten. In 2020 is de looptijd van het strategisch plan en van de bestuursafspraken met een jaar verlengd vanwege de coronapandemie. Bestuurlijk-financiële rapportages per vier maanden geven inzicht in onder meer de financiële ontwikkelingen in het lopende jaar, en leiden waar nodig tot bijsturing. In nauwe samenspraak met de faculteiten en de medezeggenschap wordt in de planning- & controlcyclus ook de uitvoering van de kwaliteitsafspraken onderwijs bewaakt (zie ook par. 2.5), overeenkomstig het door de minister van OCW, de studentenbonden en de VSNU overeengekomen sectorakkoord.

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 te beheersen.

Ontwikkeling van de organisatie

Als direct gevolg van de coronapandemie is de werkgroep Universiteit in Transitie gevormd. De adviesgroep had tot taak te adviseren over het draaiend houden van de universitaire organisatie in coronatijd. Essentieel hierbij was het nadenken over mogelijkheden tot vermindering van de werkdruk, het stellen van prioriteiten en het organiseren van effectievere samenwerkingsvormen. De werkgroep zal ook advies uitbrengen over de lessen die getrokken kunnen worden uit de aanpak van de crisis en de betekenis daarvan voor de aansturing op langere termijn, zowel centraal als decentraal.

In februari 2020 bracht de Stuurgroep leiderschap en bestuur advies uit. Zij heeft drie pijlers geformuleerd voor de versterking van het leiderschap bij de universiteit: leiderschapsontwikkeling, versterking van de leiderschapscultuur, en het aantrekkelijker maken van leiderschap binnen de universiteit. Door de coronapandemie stond ook het leiderschap in het teken van werken op afstand. Zo is, mede ingegeven door corona, een reeks zomerwebinars verzorgd, gericht op leidinggeven op afstand. Daarnaast is een aantal nieuwe, zogenoemde micro-learnings ontwikkeld over het functioneren van de universiteit, onder meer op het gebied van onderzoek. In november 2020 is de eerste Leergang Leiderschap

in het onderwijs gestart. In deze leergang doen onderwijsbestuurders vaardigheden op die nodig zijn voor het aansturen van het reguliere onderwijsproces. Voor de bevordering van leiderschap onder jong talent wordt sinds kort, naast het bestaande aanbod voor begeleiders, een webinar aangeboden voor ervaren supervisors.

In 2020 is ingezet op herstructurering van Luris. Met ingang van 2021 wordt Luris gesplitst in een universitair en een LUMC-team; dit laatste team wordt in de organisatie van het LUMC ondergebracht. In het universitaire team komt een bredere focus te liggen op het ondersteunen van onderzoekers bij het creëren van social impact. Daarnaast komt de begeleiding van subsidieaanvragen te vallen onder het Bestuursbureau, bij de directie Strategische en Academische Zaken.

5.2 Medewerkers

Omvang en opbouw van het personeelsbestand en loopbaanbeleid

Het personeelsbestand, exclusief Geneeskunde/LUMC, is in 2020 met 5,7 procent gegroeid van 4.408 fte (ultimo 2019) naar 4.659 (ultimo 2020). Dat is een grotere toename dan in 2019 (3,1 procent).

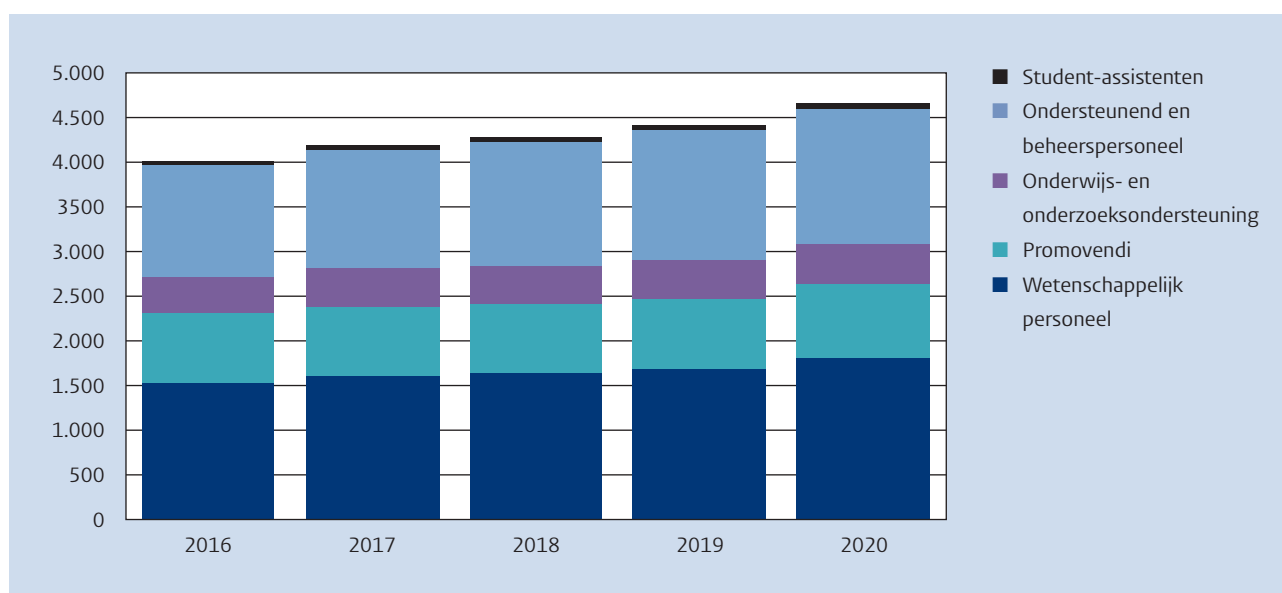
Het Loopbaanbeleid wetenschappelijk personeel (Richtlijn 2015, in 2018 geactualiseerd) geeft richting aan de samenstelling van het wetenschappelijk personeelsbestand van de universiteit. De belangrijkste uitgangspunten van het Loopbaanbeleid wetenschappelijk personeel zijn vertaald naar bestuursafspraken

tussen het College van Bestuur en de faculteitsbesturen. Hierna vergelijken we de realisatie in 2020 met de oorspronkelijke afspraak voor 2019; ook de bestuursafspraken zijn verlengd tot en met 2020. Tevens zijn de doelen aangepast.

Actief talentmanagement is een voorwaarde voor een goede en evenwichtige samenstelling van het hele universitaire personeelsbestand. Faculteiten maken daarom jaarlijks een inventarisatie van hun zittende personeelsbestand (de zogenoemde vlootschouw), en een personeelsplanning voor de toekomst. De strategie van de faculteit of het instituut geeft aan in welke richting het personeelsbestand zich moet ontwikkelen.

Een van de kernpunten van het loopbaanbeleid wp is dat het wetenschappelijk personeel in vaste dienst taken op het gebied van onderwijs en onderzoek combineert. Om deze reden wordt het aantal personeelsleden dat alleen een onderwijstaak heeft en geen onderzoek doet, teruggebracht ten gunste van functies waarin onderwijs en onderzoek wel gecombineerd kunnen worden. De daartoe gemaakte bestuursafpraak met de faculteiten (exclusief LUMC) houdt in dat het percentage docenten – zij die uitsluitend onderwijstaken verrichten – een dalende lijn vertoont. Na een dalende lijn vanaf 2016 van 22,9 procent naar 17,4 procent in 2019, is dit percentage in 2020 echter weer gestegen naar 19,5 procent van het wp. De ambitie was om het in 2020 verder terug te brengen tot onder de 15 procent. In het nieuw te formuleren strategisch plan 2021-2026 wordt deze ambitie geëvalueerd.

Figuur 13
Kerncijfers personeel 2016-2020, excl. Geneeskunde/LUMC



Omvang en opbouw van het personeelsbestand

Personeel in dienst	2016	2017	2018	2019	2020
Totaal fte in dienst (ultimo)	4.020	4.193	4.274	4.408	4.659
Waarvan wetenschappelijk personeel	1.535	1.606	1.638	1.692	1.808
Waarvan promovendi	770	774	774	776	829
Waarvan onderwijs- en onderzoeksondersteuning	406	440	431	442	449
Waarvan overig ondersteunend personeel	1.265	1.323	1.382	1.447	1.512
% Vrouwen in hogere functies (alleen wp)	28%	31%	32%	33%	34%
% Vrouwelijke hoogleraren	24%	26%	29%	29%	29%
% Tijdelijk wp in eerste geldstroom	38%	36%	32%	31%	34%
% BKO-certificaten	89%	93%	90%	89%	88%

Een van de bestuursafspraken met de faculteiten (exclusief LUMC) heeft betrekking op het doen verminderen van het aandeel tijdelijke aanstellingen van personeel dat betaald wordt uit de eerste geldstroom. De Universiteit Leiden heeft dit percentage in stappen teruggebracht van bijna 33 procent in 2016 naar 28 procent in 2019. De percentages betreffen het totale bestand wp en obp exclusief promovendi en student-assistenten). In 2020 is het aandeel tijdelijke aanstellingen echter weer gestegen naar bijna 30 procent; de ambitie was om uit te komen op 28 procent.

Een andere facultaire bestuursafpraak (exclusief LUMC) heeft betrekking op het aandeel ondersteunend en beheerspersoneel (obp) op het totale universitaire personeelsbestand, exclusief beheerspersoneel dat ondersteunend is in het onderwijs- of onderzoeksproces (obp O&O). De ambitie is dat dit percentage gemiddeld niet hoger is dan 20 procent van het totale personeelsbestand. In 2020 bedroeg het 18,3 procent.

Resultaat- en ontwikkelingsgesprekken

Jaarlijks heeft 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 2020 heeft 69 procent van de medewerkers een jaarlijks R&O-gesprek gevoerd; de universiteit streeft naar 80 procent. De daling in het percentage gevoerde gesprekken is ongetwijfeld ten dele terug te voeren op de coronacrisis en de verhoogde werkdruk waartoe deze heeft geleid. Maar ook in eerdere jaren daalde het aantal gevoerde R&O-gesprekken. HRM gaat in 2021 in gesprek met de faculteiten en afdelingen om de redenen te verkennen.

R&O-gesprekken

	2016	2017	2018	2019	2020
Aantal te voeren gesprekken	4.732	4.910	4.993	5.165	5.435
Aantal gevoerde gesprekken	3.461	3.679	3.753	3.759	3.761
% gehouden gesprekken	73%	75%	75%	73%	69%

Personeelsmonitor

In 2018 heeft de universiteit het meest recente driejaarlijkse tevredenheidsonderzoek onder medewerkers uitgevoerd: de Personeelsmonitor. Van de medewerkers heeft 57,1 procent aan dit onderzoek meegewerkt (53,6% in 2015). Uit het onderzoek kwam naar voren dat medewerkers over het algemeen tevreden zijn over de Universiteit Leiden als werkgever en dat zij hun werk met veel genoeg doen. Promovendi zijn over het algemeen tevreden over hun begeleiding; buitenlandse promovendi zijn tevreden tot zeer tevreden over de keuze voor de Universiteit Leiden.

In de opvolging van de uitkomsten van de Personeelsmonitor is er aanleiding om onder meer aandacht te besteden aan de sociale veiligheid op de werkvloer in relatie tot leidinggevendens, maar ook aan werkdruk, doorgroeimogelijkheden en aan het verder faciliteren van promovendi. Ook wordt gekeken naar mogelijke verbeteringen op het gebied van infrastructuur (universitaire voorzieningen) en arbeidsvoorwaarden.

De coronacrisis heeft impact op de werkbeleving van medewerkers. Daarom heeft de universiteit in 2020 meegedaan aan diverse enquêtes over dit onderwerp, waaronder de (landelijke) enquête van het Landelijk Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren en De Jonge Akademie over de gevolgen van corona op het loopbaanverloop.

Ook heeft de universiteit zelf onderzoek gedaan naar werkbeleving en de impact van de coronacrisis op met name docenten en jonge wetenschappers.

In 2021 wordt een lichte variant van de Personeelsmonitor uitgevoerd rondom de thema's veilig werkklimaat, werkdruk en werken in tijden van corona. De volgende volledige Personeelsmonitor wordt uitgezet in 2022.

Sociale veiligheid en leiderschap

Ook in 2020 stond sociale veiligheid hoog op de agenda. Er zijn concrete voorstellen gedaan op het gebied van de invulling van leiderschap. Er is een visie op leiderschap geformuleerd en er zijn praktische voorstellen gedaan om leiderschap te versterken en leidinggevenden beter te ondersteunen.

In de CAO Nederlandse Universiteiten 2020 is afgesproken dat alle universiteiten per 1 juli 2021 een ombudsfunctie hebben die is ingericht conform de richtlijnen van de VSNU. De Universiteit Leiden heeft actief bijgedragen aan de discussie hierover. De universiteit heeft daarnaast ook de algemene kaders voor de invulling van de eigen ombudsfunctie vastgesteld. In aanvulling op het bestaande bouwwerk van vertrouwenspersonen en klachtencommissies, gaat de ombudsfunctionaris zich richten op onderzoek en advies ten aanzien van systemische problematiek die in de organisatie speelt, zoals (terugkerende) patronen die de sociale veiligheid of integriteit in gevaar brengen. De ombudsfunctionaris zal strikt onafhankelijk werken.

In 2020 is de functie van de vertrouwenspersoon nadrukkelijker onder de aandacht van de medewerkers gebracht. De informatie over het netwerk van vertrouwenspersonen en over sociale veiligheid op de universitaire webpagina's is herzien met het oog op het verlagen van de meldingsdrempel. De toegankelijkheid van de informatie werd verbeterd en benadrukt werd dat meldingen niet alleen welkom zijn, maar ook strikt vertrouwelijk. Om de meldingsdrempel nog verder te verlagen heeft het College van Bestuur ingestemd met de inrichting van een algemeen informatiepunt waar medewerkers altijd terecht kunnen en waar zij algemene informatie over het bouwwerk van vertrouwenspersonen kunnen opvragen. Dit gaat in 2021 van start.

Om meer specialisatie te realiseren, is in 2020 het aantal vertrouwenspersonen voor wetenschappelijke integriteit uitgebreid van twee naar drie (een voor de bèta-, een voor de alfa- en een voor de gammavakgebieden). Ook in 2020 bleven de vertrouwenspersonen wijzen op de mogelijkheden om problemen op het terrein van sociale veiligheid strikt vertrouwelijk te adresseren. De vertrou-

wenspersonen hebben hun jaarverslagen besproken met het College van Bestuur. Verder hebben de diverse HR-afdelingen en vertrouwenspersonen overleg gehad over de thema's die op afdelingsniveau spelen.

Leiderschap en leiderschapontwikkeling

Leiderschap was het centrale thema van de Strategische Conferentie van juni 2018. De destijds geformuleerde wensen en voornemens hebben vorm gekregen in vijf windows: 1) Leiderschap in het onderwijs 2) Leiderschap aan jong talent 3) Leiderschap en bestuur 4) Leiderschap in ondersteunende rollen en op ondersteunende terreinen en 5) Leiderschap in onderzoeksprojecten en -programma's.

Als gevolg van de veranderende prioriteiten door de coronacrisis heeft de follow-up van het advies minder tijd en aandacht gekregen dan was voorzien. Niettemin is op een aantal punten voortgang gerealiseerd.

- In het kader van window 1 (Leiderschap in het onderwijs) is een Leergang Onderwijskundig leiderschap ontwikkeld. In deze leergang, die begin dit jaar van start is gegaan, doen onderwijsbestuurders vaardigheden op die nodig zijn voor het aansturen van het reguliere onderwijsproces.
- In het kader van window 2 (Leiderschap aan jong talent) wordt sinds kort, naast het bestaande aanbod voor begeleiders van promovendi en postdocs, een webinar aangeboden voor ervaren supervisors.
- Voor window 3 (Leiderschap en bestuur) heeft een stuurgroep een advies opgesteld dat in februari 2020 is vastgesteld. Inmiddels is een concept-actieplan gereed dat gebaseerd is op de volgende 3 pijlers:
 - Versterking van de leiderschapscultuur
 - Leiderschapontwikkeling
 - Vergroten van de aantrekkelijkheid van de leidinggevende functie en de leiderschapsrollen.
- Voor window 4 hebben alleen ontwikkelactiviteiten plaatsgevonden.
- Activiteiten voor window 5 (Leiderschap in onderzoeksprojecten en -programma's) hebben met name plaatsgevonden in het programma Leiden Research Support (LRS, zie pag. 43).

Gedurende 2020 is met name gewerkt aan de verdere uitwerking van het (ontwikkelings)bouwwerk leiderschap. De mogelijkheden voor coaching en intervisie zijn uitgebreid, en er zijn micro-learningen ontwikkeld over het functioneren van de organisatie van onderwijs en onderzoek, bestuur, financiën en HRM. De eerste nieuwe leergang in het bouwwerk (Leiderschap in de Wetenschap) start in het voorjaar van 2021.

Het digitaal leidinggeven heeft veel gevraagd van de leidinggeevenden. Om hen te ondersteunen zijn in het voorjaar van 2020 webinars aangeboden over thema's als Work/life balance, Hoe zorg je voor verbinding in je team? en Steunend en sturend leiderschap. De webinars zijn bezocht door zeventig leidinggeevenden. De meeste bezochten meerdere webinars. Aangezien de gekozen formule goed bleek aan te slaan, is in januari 2021 opnieuw een reeks aangeboden.

De activiteiten waren ook gericht op het obp.

In 2021 wordt de in 2020 vastgestelde visie op leiderschap verder uitgewerkt tegen de achtergrond van het nieuwe strategisch plan. Daarin zal ook de verbinding worden gelegd met het ontwikkelingstraject voor bedrijfsvoering.

Werkdruk

De Universiteit Leiden beschouwt de almaar toenemende werkdruk als een belangrijk aandachtspunt en stelde in 2020 onder meer een Plan van aanpak werkdruk op. De harmonisatie van de onderwijslogistiek is een sterk instrument om de regeldruk in het onderwijsdomein te verminderen. Met name de ontwikkeling van digitale systemen om tijdrovend, handmatig administratief werk te verminderen, zou hieraan kunnen bijdragen. Om de onderzoeksprocessen beter te stroomlijnen is Leiden Research Support (LRS) verder ontwikkeld. Ook heeft er een universiteitsbrede inventarisatie plaatsgevonden van initiatieven om de werkdruk te verlagen. De faculteiten hebben gerapporteerd over eigen plannen en strategieën.

Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft in 2020 aangekondigd een onderzoek te willen instellen naar de werkdruk (met name structureel overwerk) en discriminatie aan de Nederlandse universiteiten. Universiteiten is gevraagd documentatie aan te leveren waaruit blijkt wat er gedaan wordt om de werkdruk aan te pakken.

In de Healthy University Week is een aantal focusgroepen bijeengekomen om knelpunten en ideeën met betrekking tot de werkdruk te inventariseren. De groepen bestonden met name uit promovendi, postdocs en wetenschappelijk personeel met onderwijstaken. De bevindingen uit de focusgroepsessies worden gebruikt bij het ontwikkelen van beleid ter vermindering van de werkdruk. Er zal een community of practice worden samengesteld, een intercollegiale groep voor de uitwisseling van best practices. Ook neemt de universiteit deel aan nationale discussies in SoFoKleS-verband over het (universitaire) thema Maak werk van werkdruk.

Aantrekken van talent

In 2020 werden iets minder vacatures aangemeld: 593 tegen 600 in 2019. Deze 593 vacatures bestonden uit 302 obp-functies, 106 PhD-functies en 185 wp-functies. Wat opvalt is dat het aantal wp-functies nagenoeg gelijk is gebleven (182 in 2019), dat het aantal PhD-vacatures flink is gestegen (70 in 2019) en dat het aantal obp-vacatures is gedaald is (348 in 2019).

De krappe arbeidsmarkt van de laatste jaren vraagt om meer aandacht voor arbeidsmarkcommunicatie, met name op het gebied van de werving voor obp-vacatures. In 2021 zal de aandacht in het bijzonder uitgaan naar de aanpassing van de vacatureteksten, betere inzet van sociale media/middelenmix, en (meer) aandacht voor employer branding. Vanuit het in 2020 opgestarte programma Erkennen en Waarderen wordt een vacature-analyse opgesteld om te komen tot aanbevelingen ten aanzien van de arbeidscommunicatie bij de werving van wetenschappelijk personeel. Hieraan wordt ook aandacht besteed in het lopend audittraject HR-logo Excellence in Research.

De Universiteit Leiden biedt talentvolle afgestudeerden samen met de TUD en de EUR (binnen de LDE-samenwerking) een tweejarig traineeship aan in combinatie met een opleidingsprogramma. Getalenteerde afgestudeerden krijgen hiermee de kans relevante werkervaring op te doen bij faculteiten en/of ondersteunende diensten van de drie universiteiten. De deelnemende instellingen kunnen op deze manier jong talent aan zich binden. Het traineeship krijgt steeds meer bekendheid, waardoor het aantal sollicitanten toeneemt. In 2020 zijn vijftien trainees van start gegaan bij de drie deelnemende universiteiten, waarvan zes in Leiden.

Erkennen en waarderen

Talentbeleid is voor de Universiteit Leiden een speerpunt. Het gaat hierbij om de vraag hoe de universiteit het beste talent kan aantrekken, en hoe zij dit talent vervolgens de beste ontwikkelingskansen kan bieden. Een universiteitsbrede stuurgroep formuleerde hierover in 2017 een reeks van aanbevelingen. In de afgelopen jaren is veel aandacht besteed aan het realiseren hiervan. De Young Academy Leiden is van start gegaan, via Leiden Research Support wordt de ondersteuning van onderzoekers continu verbeterd en is het interne opleidingsaanbod verder uitgebreid. Dit draagt niet alleen bij aan de inzetbaarheid, de talentontwikkeling, de leiderschapontwikkeling en de loopbaanontwikkeling van medewerkers, maar ook aan het bevorderen van community building.

In de afgelopen jaren is er zowel nationaal als internationaal in academische gemeenschappen discussie

ontstaan over de wijze waarop academici werken en hoe hun werk wordt beoordeeld, gewaardeerd en erkend. Werkdruk, gebrek aan transparantie in het loopbaanbeleid, de kwaliteit van beoordeling en leiderschap vormden aanleiding tot een discussie over erkennen en waarderen. In 2020 heeft het College van Bestuur de stuurgroep Erkennen en Waarderen Universiteit Leiden samengesteld. In de brochure *Academia in Motion* zet de stuurgroep uiteen wat de uitgangspunten van de Universiteit Leiden zijn, waaraan zij wil werken, waar de uitdagingen liggen en wat er op dit gebied al gebeurt, bijvoorbeeld het ontwikkelen van open science in het onderzoek.

Jonge onderzoekers

Het University Training Programme PhD's biedt promovendi verschillende trainingen gericht op het ontwikkelen van vakoverstijgende vaardigheden (transferable skills). Het aanbod omvat 25 cursussen, die aansluiten bij de verschillende fasen van het promotietraject. De trainingen voor de eerste fase, *Get started*, zijn gericht op onder andere scientific conduct, time management en de planning van het promotietraject. Onder de noemer *Keep going and tell the world*, trainen promovendi in de volgende fase van hun promotietraject hun vaardigheden op het gebied van presenteren, schrijven, netwerken en academic outreach. De laatste fase draait om *Manage your career*, met een aanbod gericht op loopbaanoriëntatie. In 2020 hebben 1449 promovendi deelgenomen aan het cursusaanbod.

Ook postdocs kunnen deelnemen aan het cursusaanbod voor loopbaanoriëntatie. Voor deze doelgroep worden aanvullende cursussen georganiseerd: Projectmanagement, Feedback geven en Management en leiderschapsvaardigheden. In 2020 hebben 59 postdocs gebruik gemaakt van dit aanbod. Ook is er in 2020 een belangenvereniging opgericht voor postdocs, de Leiden University Postdoc Assembly (LUPA). In december 2020 werd een kick off-bijeenkomst georganiseerd, waar ruim 80 postdocs en andere geïnteresseerden aan hebben deelgenomen. HRM Learning & Development werkt nauw samen met LUPA om het cursusaanbod voor postdocs uit te breiden, in de vorm van inhoudelijke themabijeenkomsten en/of workshops.

Docentontwikkeling

De Universiteit Leiden hecht veel belang aan goed onderwijs en aan de professionele ontwikkeling van haar docenten. Goed onderwijs is in Leiden nauw verweven met het wetenschappelijk onderzoek. De Universiteit Leiden kiest ervoor goed docentschap meer te waarderen en docenten bij excellente onderwijsprestaties meer carrièrekansen te bieden. In 2020 is een universiteits-

brede taskforce Docentontwikkeling aan de slag gegaan, die plannen maakt om meer mogelijkheden voor docentontwikkeling te gaan bieden.

De onderwijscertificaten – Basiskwalificatie Onderwijs (BKO) en Senior Kwalificatie Onderwijs (SKO) – vormen belangrijke pijlers onder de ontwikkeling als docent. In 2020 is een deelcertificaat voor promovendi geïntroduceerd. Dit certificaat biedt promovendi een bewijs van erkenning voor de kennis en ervaring op het gebied van onderwijs, opgedaan gedurende hun promotieperiode. Inmiddels zijn de eerste certificaten aan promovendi verstrekt. De SKO bestaat sinds 2018. In 2020 hebben twaalf docenten hun SKO behaald. Dit certificaat is bestemd voor docenten die niet alleen didactisch en onderwijskundig sterk zijn, maar zich ook bewezen hebben als coördinator en innovator van het onderwijs. Hun onderwijsactiviteiten hebben niet alleen impact op hun eigen specifieke vakgebied of vakgroep, maar ook daarbuiten.

Interne mobiliteit en loopbaanontwikkeling

Het personeelsbeleid is gericht op het aantrekken, behouden en belonen van een kwalitatief sterke staf in onderwijs, onderzoek en de ondersteunende diensten. Het doel van het mobiliteitsbeleid is dat medewerkers zich breed ontwikkelen, zodat zij inzetbaar zijn op verschillende plaatsen in de organisatie. Nu de arbeidsmarkt krappere wordt, is het aantrekken van nieuwe medewerkers voor sommige functies moeilijker, waardoor het belang van een brede loopbaanontwikkeling toeneemt.

In 2019 is een eerste aanzet gegeven voor concrete beleidsmaatregelen die interne mobiliteit bevorderen. Als eerste focus is gekozen voor het obp in schaal 11 en hoger in de regiekolommen HRM, ICT, Financiën, Marketing & Communicatie, Juridische Zaken, (facultaire) beleidsmedewerkers, onderwijsadministratie en de instuutsmangers.

Het programma Loopbaanontwikkeling OBP richt zich vanaf nu op al het obp. Vanaf 2021 wordt het programma verder vormgegeven en geïmplementeerd. Huidige onderdelen van het programma zijn: HRM beheer, Talent in Beeld, Inspireren, Verkenning, Learning & Development en Borging op de werkvloer.

Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt

De Universiteit Leiden wil inhoud geven aan haar maatschappelijke verantwoordelijkheid en haar betrokkenheid bij mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt door structurele werkplekken voor hen te creëren. Het kan hierbij gaan om mensen met een verstandelijke,

psychische of fysieke beperking. In VSNU-verband zijn in 2019 afspraken gemaakt in een werkagenda Banenafsprak, die in 2020 verder zou worden uitgewerkt. Door de pandemie zijn hier minder resultaten geboekt dan voorzien. Het aanstellen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt is in een situatie waarin vrijwel iedereen thuis moet werken, extra moeilijk gebleken. Er is dan ook sprake van een terugloop bij de inzet van deze doelgroepen. Ultimo 2020 was sprake van 43,15 fte (48,88 fte in 2019), hetgeen neerkomt op 64,3 banen (tegen 72,84 in 2019; gerekend is met banen van 25,5 uur). Bij deze berekening is geen rekening gehouden met inzet door derden via inkoopafspraken. Dit kan niet in het cijfer worden meegenomen, omdat de gegevens niet inzichtelijk zijn; het gaat hier bijvoorbeeld om inhuur via DZB, het re-integratiebedrijf van de gemeente Leiden. Het totaal aantal werkplekken van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt zal dus per saldo iets hoger uitkomen.

Vluchtelingen

In een inclusieve academische gemeenschap is 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 2020 zijn de twee vluchteling-promovendi aan hun vierde jaar begonnen; beiden hopen hun promotie in 2021 af te ronden.

Het UAF heeft in 2020 aangegeven een andere invulling te willen geven aan de samenwerking met Scholars at Risk. Het UAF wil zich meer op asielzoekers gaan richten. Dit heeft tot gevolg dat het UAF na 2021 niet meer als tussenpersoon in de uitbetaling van beurzen zal optreden. De laatste kandidaat met een UAF-beurs is in juli 2020 gestart. Om fiscale redenen is het voor universiteiten niet mogelijk zelf een beurs aan een Scholar at Risk te verstrekken. De Nederlandse universiteiten zijn in overleg met Scholars at Risk in New York om te bezien of er een alternatief voor het UAF als tussenpersoon kan worden gevonden.

Gezondheid en vitaliteit

Het ziekteverzuimcijfer bedroeg in 2020 3,2 procent. Dat is een daling ten opzichte van 2019 (3,7 procent) en 2018 (3,6 procent). Deze daling wordt gedeeltelijk veroorzaakt door aanpassing van de berekeningsgrondslag bij de ziekteregistratie. Het ziekteverzuimcijfer laat geen significante afwijking zien ten opzichte van voorgaande jaren ondanks of wellicht dankzij, de coronacrisis. Er zijn in verband met het grootschalige thuiswerken diverse initiatieven geweest om mensen te

stimuleren en te leren goed voor hun fysieke en mentale gezondheid te zorgen. Deze initiatieven waren gericht op zowel leidinggevend (zoals leidinggeven op afstand) als op alle medewerkers. In dit verband verwijzen wij onder andere naar de initiatieven in het kader van Healthy University.

In 2020 is verder aandacht gegeven aan de verbetering van de registratie en rapportage ten behoeve van de leidinggevend. Tevens is een wijziging in het werkproces doorgevoerd waardoor leidinggevend en medewerkers meer rechtstreekse afspraken met elkaar dienen te maken alvorens naar de bedrijfsarts te gaan. Om dit proces te faciliteren zijn brochures opgesteld en is de medewerkerswebsite aangepast. Trainingen voor het voeren van verzuimgesprekken zijn aangepast naar online en worden ook in 2021 verder aangeboden.

Het bevorderen van een gezonde en actieve levensstijl blijft in de eerste plaats een verantwoordelijkheid van de medewerker zelf. De universiteit stimuleert en ondersteunt dit. In het R&O-gesprek kunnen de vitaliteit en de fitheid van de medewerker onderwerp van gesprek zijn.

In 2018 heeft de universiteit zich aangesloten bij het internationale netwerk Healthy Universities. De partneruniversiteiten wisselen best practices uit op het gebied van gezondheid, welzijn en duurzaamheid. In 2019 is het Dutch Healthy University Network opgericht, waarbij verschillende universiteiten en hogescholen aangesloten zijn, zo ook de Universiteit Leiden. Een Healthy University streeft naar een leeromgeving en een organisatiecultuur die de gezondheid en het welzijn van studenten en medewerkers stimuleert en bevordert. In het voorjaar van 2019 heeft de Universiteit Leiden een taskforce opgericht om de activiteiten en acties rond Healthy University verder vorm te geven. Bij het ontwikkelen van initiatieven worden de achterban en andere relevante in- en externe netwerken betrokken.

Healthy University heeft in 2020 een meerjarenplan geschreven met als speerpunten: het vergroten van zichtbaarheid, een gevulde evenementenkalender en de verkenning naar een online toolkit. Daarnaast is er een actieve klankbordgroep van Healthy University Leiden opgericht. Tevens is er een start gemaakt met een inventarisatie van lopende initiatieven en wordt er gezocht naar manieren om de ondersteuning aan medewerkers en de effectiviteit van interventies te vergroten en meetbaar te maken. Vanwege corona is een thuiswerkdossier – Healthy University@Home – ingericht waar studenten en medewerkers online handvatten vinden om op een gezonde en verantwoorde manier thuis te werken. In oktober 2020 vond een digitale, succesvolle editie van de

Healthy University Week plaats met 2.267 deelnemers aan 63 activiteiten.

Arbeidsomstandigheden en risicobeheersing

Goede en veilige studie- en werkomstandigheden voor studenten en medewerkers staan bij de universiteit 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. Jaarlijks wordt het functioneren van de decentrale zorgsystemen gemonitord door het uitvoeren van een documentenaudit. Hieruit blijkt telkens dat de faculteiten en expertisecentra niet alleen hun verplichtingen nakomen, maar ook actief werken aan goede arbeidsomstandigheden. In 2020 is de audit door de uitzonderlijke omstandigheden van de coronacrisis niet uitgevoerd; niet alle decentrale eenheden hebben hun jaarrapportage tijdig kunnen afronden. In 2021 zal een audit plaatsvinden met de documenten over 2019 en 2020.

De universiteit vindt het belangrijk een inclusieve organisatie te zijn. Dat staat in onze kernwaarden. Daar waar ondersteuning nodig is om de universiteit toegankelijk te maken en een veilige omgeving te bieden, in letterlijke en overdrachtelijke zin, zetten wij ons daarvoor in.

Door de coronacrisis was de aandacht in 2020 vooral gericht op het voorkomen van besmettingen in de universitaire gebouwen. Hiertoe zijn sinds het begin van de crisis veel maatregelen genomen. In de tweede helft van het jaar zijn de risico's en maatregelen geïnventariseerd en geëvalueerd en is er een overzicht opgesteld van aandachtspunten (de zogenoemde Corona-RIE). Vastgesteld kon worden dat de universiteit snel en goed op de pandemie heeft gereageerd, waardoor de risico's voor studenten, medewerkers en bezoekers zeer klein zijn gebleven. De huidige coronacrisis brengt echter aanvullende risico's met zich mee zoals plaatsonafhankelijk werken (thuiswerken). Daarvoor wordt in 2021 nieuw beleid geformuleerd.

Risicobeheersing is gericht op het voorkómen van incidenten en ongevallen. In 2020 hebben geen meldingsplichtige arbeidsongevallen plaatsgevonden. In het kader van het Platform Veiligheid wordt door de relevante partijen maandelijks gesproken over (mogelijke en daadwerkelijk plaatsgevonden) veiligheidsincidenten en oplossingen hiervoor. Veiligheidsincidenten worden centraal geregistreerd. Deze registratie wordt gebruikt bij de ontwikkeling van veiligheidsbeleid.

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 opbouwpercentage is afhankelijk van de hoogte van het pensioengevend inkomen. Tot en met 42.061,21 euro is het opbouwpercentage voor het ouderdomspensioen 1,701 procent. Bij een pensioengevend inkomen hoger dan 42.061,21 euro is het opbouwpercentage 1,875 procent per jaar, tot een inkomen van 110.111 euro. Het partnerpensioen is 70 procent van het ouderdomspensioen. Het bestuur van het ABP beoordeelt per jaar of indexatie van ingegane pensioenen mogelijk is. Dit is afhankelijk van de financiële situatie; de beleidsdekkingsgraad is daarbij bepalend. Sinds 2010 heeft geen indexatie meer plaatsgevonden. Per 1 januari 2020 is de premie voor het ouderdomspensioen en het nabestaandenpensioen 24,9 procent. De verdeling werkgever/werknemer bedraagt 70/30.

Internationalisering

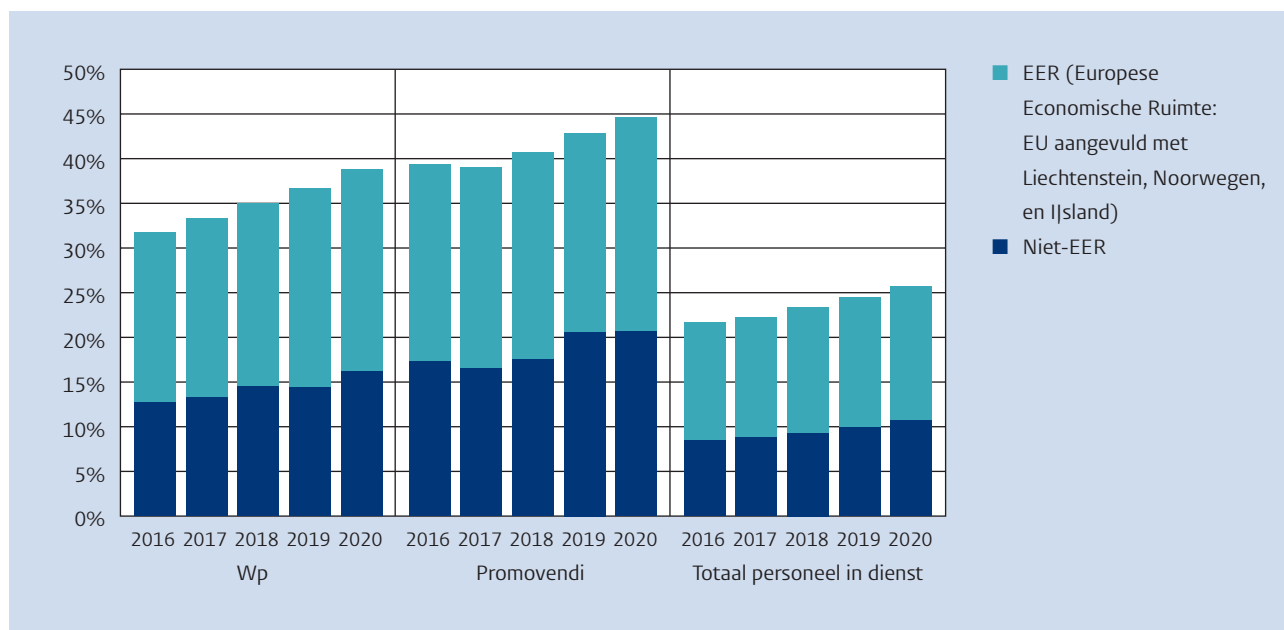
Van het wetenschappelijk personeel heeft 40,6 procent (inclusief promovendi) een niet-Nederlandse nationaliteit.

Het Service Centre International Staff (SCIS) biedt ondersteuning aan internationals en hun eventuele gezinsleden in hun nieuwe werkomgeving. Het zorgt voor 'een zachte landing' en biedt ondersteuning aan op het gebied van visa en verblijfsvergunningen, huisvesting, fiscale problematiek en Dual Career Services (een baan voor de meereizende partner). In 2020 heeft het SCIS voor 235 nieuwe medewerkers van buiten de EU een aanvraag voor een verblijfsvergunning ingediend bij de Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND). Dat is een daling van 24,18 procent ten opzichte van 2019. Internationals gaven er ten tijde van de pandemie veelal de voorkeur aan in hun thuisland te blijven en/of hun emigratie naar Nederland uit te stellen.

De dienstverlening van het SCIS was in 2020, eveneens door de pandemie, in hoge mate gericht op advisering inzake immigratieproblematiek. Ingediende visa werden weliswaar goedgekeurd door de IND, maar konden door sluiting van Nederlandse ambassades wereldwijd niet, of moeizaam, worden opgehaald, waardoor inreizen enige tijd niet mogelijk was. Dit, en de steeds wijzigende omstandigheden, leidde tot een intensivering van de communicatie met internationals. Door uitgebreide

Figuur 14

Percentage buitenlands personeel (totaal: alle personeelscategorieën, excl. LUMC)



FAQ's hierover op te nemen op de website kon het SCIS tegemoet komen in de grote informatiebehoefte. De FAQ's bieden ook een gedetailleerde weergave van de procedurele stappen bij immigratie en verblijf in Nederland.

In januari 2020 is de aanvraag van de 30%-regeling via het SCIS-portaal gedigitaliseerd en heeft het SCIS 202 aanvragen voor de regeling ingediend. De door de IND vereiste 'middelencheck' is medio 2020 gedigitaliseerd. Het SCIS voert nu jaarlijks, bij non-EU internationals met een gastregistratie voor wie de universiteit als referent optreedt, een controle op voldoende financiële middelen volgens het door de IND gestelde normbedrag uit. De immigratiedossiers (nieuw inkomend, verlenging, gezinshereniging), het indienen van de aanvragen voor de 30%-regeling en de uitgevoerde middelencheck tellen op tot een totaal van 1718 gevoerde dossiers in 2020. In 2020 heeft het SCIS bij herhaling contact gelegd met alle Britse (gast)medewerkers woonachtig op een Nederlands woonadres. De registratie van de personeelsadministratie is bijgewerkt naar de vereisten van non-EU internationals.

Het SCIS heeft in opdracht van de Stichting Universitaire Woonwijk Boerhaave kunnen bemiddelen bij de toewijzing van ruim honderd (nieuw opgeleverde) woningen voor internationale promovendi. Ook heeft het SCIS de verhuizing van vijftig internationale huurders uit een te renoveren gebouw gecoördineerd.

Overleg met werknemersorganisaties

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

Met de delegatie van werknemersorganisaties wordt jaarlijks gesproken over de algemene gang van zaken bij de universiteit en over de toekomstverwachtingen, zoals de ontwikkeling van de werkgelegenheid, de uitvoering van de gemaakte cao-afspraken en het universitaire sociale beleid. Dit laatste heeft betrekking op het creëren van arbeidsplaatsen voor medewerkers uit de doelgroep van de Participatiewet, en op onderwerpen als opleidingsmogelijkheden, arbeidsomstandigheden, werkdruk en werksfeer.

Op 31 december 2019 is de Wet normalisering rechtspositie ambtenaren in werking getreden. De werknemers van openbare universiteiten zijn met ingang van 1 januari 2020 geen ambtenaar meer maar vallen onder het regime van het Burgerlijk Wetboek (BW). In het verlengde daarvan is, conform cao-afpraak, in overeenstemming met de delegatie een lokale geschillenregeling vastgesteld; medewerkers kunnen op basis daarvan bepaalde arbeidsgerelateerde beslissingen voorleggen aan een geschillencommissie.

In het verslagjaar is de delegatie op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen betreffende corona. Een van de onderwerpen was het lokale bestedingsplan voor de 0,45 procent loonruimte om verlengingen te faciliteren van de aanstellingen van zogenoemde schrijvende gevallen onder promovendi, postdocs en obp O&O met een tijdelijk dienstverband die betrokken zijn bij onderzoek. Daarnaast zijn in het Lokaal Overleg de gevolgen van corona besproken voor de vaste (reis)kostenvergoedingen en de kilometervergoeding via het Keuzemodel. Dit in relatie tot de onstane thuiswerksituatie. De betreffende regelingen zijn na overeenstemming in het Lokaal Overleg aangepast.

De delegatie wordt regelmatig geïnformeerd over de voortgang van het Plan van aanpak werkdruk, dat, conform cao-afspraken, begin 2018 is vastgesteld. Met de delegatie is ook gesproken over het inspectieonderzoek van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid bij alle universiteiten naar werkdruk en discriminatie op de werkvloer, en de wijze waarop de Universiteit Leiden hiermee omgaat.

Naar aanleiding van het vernieuwde jaarverslag van de afdeling Veiligheid, Gezondheid en Milieu (VGM) is de delegatie geïnformeerd over het actualiseren van de verzuimaanpak bij de universiteit. Ook maakt de bespreking van het jaarverslag van de Vertrouwenspersoon personeel deel uit van de jaarlijkse cyclus.

Met de delegatie is ook gesproken over de inhuur van zzp'ers voor het curriculaire onderwijs bij een van de organisatieonderdelen. Naar aanleiding hiervan zijn stappen gezet om vanaf 2021 waar mogelijk met dienstverbanden te werken.

Met de delegatie is voorts gesproken over het gebruik van zogenoemde draaideurconstructies. Met draaideurconstructies wordt bedoeld op mensen die afwisselend bij de universiteit in dienst zijn en werken via JobMotion, of mensen die achtereenvolgens meerdere tijdelijke dienstverbanden hebben met een tussenpoos van meer dan zes maanden.

5.3 Bezwaar, beroep en klachten

De Universiteit Leiden hecht veel belang aan een goede rechtsbescherming. Studenten, en in bepaalde gevallen ook derden, die het niet eens zijn met een besluit van de Leidse universiteit dat hen rechtstreeks raakt en dat gericht is op rechtsgevolgen, kunnen bezwaar maken tegen dat besluit. Derden kunnen dat bezwaar indienen bij de Commissie voor de beroep- en bezwaarschriften (CBB). Voor studenten geldt dat zij, afhankelijk van het

soort besluit, bezwaar kunnen maken bij de CBB, dan wel in beroep kunnen 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.

Het CBB brengt een advies uit aan het College van Bestuur, dat een beslissing op het bezwaar neemt. Als de medewerker of de derde het niet eens is met deze beslissing kan hij of zij in beroep gaan bij de Rechtbank en daarna nog bij de Centrale Raad van Beroep respectievelijk de Raad van State.

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

Het aantal bezwaarschriften bij de CBB is aan het stijgen. Het CBB ontving in het verslagjaar 110 bezwaren; in 2019 waren dat er nog 78. De stijging is mogelijk te verklaren door de decentrale selectie bij een aantal opleidingen. Ook het feit dat studenten steeds beter geïnformeerd worden over hun rechten zou een verklaring kunnen zijn.

In 2020 ontving het CBE 542 beroepen, in 2019 waren dat er 357. Deze grote stijging heeft meerdere oorzaken: het toenemend aantal buitenlandse studenten dat toegelaten wil worden tot een masteropleiding van de universiteit, de beperking van het aantal hertentamens en de strengere controle op fraude gepleegd door studenten. Opmerkelijk is dat deze stijging samenvalt met de maatregelen rondom de coronapandemie.

Zie voor een overzicht van de ingediende beroepen en bezwaren bijlage G.

Geschillencommissie Medewerkers

Als gevolg van de wijziging van de rechtspositie van de medewerkers kunnen zij met ingang van 2020 geen bezwaar meer instellen tegen een besluit dat hen rechtstreeks raakt en dat gericht is op rechtsgevolgen. Met ingang van 1 januari 2020 kunnen medewerkers, op grond van de CAO Nederlandse Universiteiten, bepaalde arbeidsgerelateerde beslissingen van zijn of haar leidinggevende en/of de universiteit voorleggen aan een geschillencommissie. De Geschillencommissie Medewerkers brengt advies uit. De commissie ontving in 2020 vier meldingen.

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 2020 drie klachten.

Commissie Klokkenluiders

De universiteit kent sinds 2005 de Regeling melding onregelmatigheden. Eind 2017 is deze regeling, als gevolg van de Wet Huis voor klokkenluiders, gewijzigd in de Regeling Klokkenluiders. De Commissie Klokkenluiders onderzoekt meldingen van (vermoedelijke) misstanden en adviseert vervolgens het College van Bestuur. De commissie ontving in 2020 geen meldingen.

5.4 ICT

Projecten ICT & Onderzoek

De ontwikkeling van faciliteiten voor excellent onderzoek is in 2020 voortgezet. Zo heeft het uitgebreide inzetten van de Computing Facility for Excellent Research (CFER) ertoe geleid dat de software waarmee rekenkundige modellen worden ontwikkeld (MatLab) voor alle gebruikers bij de universiteit is gestandaardiseerd op de meest actuele versie. Dit initiatief sloot aan bij het – in het kader van de coronapandemie – remote ontsluiten van software waarmee het onderzoek ondersteund wordt. Daarnaast is de stapsgewijze ontwikkeling van het Research-IT Competence Center (RICC) in 2020 verder voortgezet. De universiteit sluit zich hier aan bij de landelijke ontwikkeling in SURF-verband van voorzieningen voor Research Data Management (RDM), waarvoor onderzoekers voor lokale ondersteuning bij het RICC terecht kunnen.

Faculteiten hebben steeds vaker de beschikking over een zogenoemde data steward. Deze functionaris ontsluit (onderzoeks)data en maakt deze toegankelijk, zodat andere onderzoekers ze kunnen verrijken of inzetten voor vervolgonderzoek. De samenwerking tussen data stewards bij de faculteiten, het RICC, het Centre for Digital Scholarship (CDS) bij de UBL en de afdeling Informatiemanagement van het Bestuursbureau heeft vorm gekregen in een Leids Digital Competence Centre (LDCC). Hiermee sluit de Universiteit Leiden aan bij de landelijke ontwikkeling van lokale digital competence centers. De Universiteit Leiden heeft hiervoor bij NWO een aanvraag gedaan voor impulsfinanciering, die eind 2020 is toegekend. De vorming van het LDCC vindt plaats in afstemming met het LUMC. Het LUMC heeft een eigen aanvraag voor impulsfinanciering bij NWO ingediend.

Projecten ICT & Onderwijs

Het nieuwe Learning Management System (LMS) BrightSpace is in september 2020 succesvol in gebruik genomen (zie par. 2.3, ICT & Onderwijs).

Toen de universitaire gebouwen niet of zeer beperkt toegankelijk werden, werd een onverwacht groot beroep gedaan op de digitale infrastructuur van de universiteit, voor zowel onderwijs als onderzoek. Verdere, versnelde digitalisering werd daarom in 2020 topprioriteit.

Ter ondersteuning van het onderwijs op afstand zijn twee videolearning-platforms beschikbaar gesteld en is een oplossing geboden voor het op afstand tentamineren en surveilleren (proctoring). Bij het gebruik van proctoring wordt steeds een zorgvuldige afweging gemaakt tussen enerzijds het onderwijskundig belang en anderzijds de rechten en vrijheden van de studenten in het kader van de privacy.

Docenten hebben in 2020 de beschikking gekregen over online voorzieningen voor het verzorgen van afstandsonderwijs, zoals feedback software en software voor het ontwikkelen van digitaal lesmateriaal. De software waarmee het onderwijs gegeven wordt, zoals SPSS, MatLab en Qualtrics, is beschikbaar gesteld aan studenten en docenten. De ondersteuning aan docenten was gericht op hulp en instructie bij het gebruik van de online middelen, en op ondersteuning op het gebied van digitale didactiek. In korte tijd is een support-systeem opgezet in de vorm van facultaire Teacher Support Desks en werd een website ontwikkeld (Teaching Support Gateway), in nauwe samenwerking tussen het Cfl, ICLON, ISSC en facultaire ICTO-coördinatoren. Tot slot zijn er voor docenten en studenten specifieke helpdesks ingericht op het gebied van ICT-support en technische vragen.

Projecten ICT & Bedrijfsvoering en de ICT-basisinfrastructuur

De pandemie maakte werken op afstand noodzakelijk voor onderzoekers, docenten en het obp. Er is gewerkt aan het uitbreiden van de remote-werkplekfaciliteit en er zijn meer mobiele werkplekken gerealiseerd. Ook moesten de overeenkomsten met leveranciers worden aangepast en was extra ondersteuning noodzakelijk om medewerkers in staat te stellen hun werkzaamheden thuis te verrichten. Microsoft Teams is geïmplementeerd als online vergadervoorziening, en Multifactor Authentication (MFA) is ingevoerd om ook op de thuislocatie een veilige toegang tot bedrijfsinformatie mogelijk te maken.

Eind 2019 kreeg de Universiteit Maastricht te maken met een grote hack van de universitaire systemen. De hack heeft een grote impact gehad op het gehele hoger onderwijs, ook op de Universiteit Leiden. De noodzaak

tot meer aandacht voor digitale veiligheid werd dan ook alom gevoeld. Er is een actieplan gemaakt om de kwetsbaarheden van de digitale systemen zoveel mogelijk te beperken. Zo is onder meer het aantal beheeraccounts gereduceerd, is MFA voor beheerders ingevoerd, en zijn kwetsbare protocollen geïdentificeerd en (met reparatiesoftware) hersteld. Het streven is om met andere universiteiten gezamenlijk security dienstverlening in te kopen. In afwachting daarvan heeft de Universiteit Leiden een contract afgesloten voor externe monitoring.

Andere ICT-projecten, zoals op het gebied van de documentdiensten, hebben door deze herprioritering achterstand opgelopen. Ten behoeve van verdere digitalisering van documentbeheer nam de universiteit deel aan een gezamenlijke aanbesteding in SURF-verband voor papierloos vergaderen. Naar verwachting zou deze voorziening in 2020 in gebruik genomen worden. Helaas bleek het aanbod uit de aanbestedingsprocedure uiteindelijk niet aan de gestelde eisen van de eindgebruikers te voldoen. De universiteit zal in 2021 eigenstandig op zoek gaan naar een geschikte voorziening.

Privacy en security

Naast de bovengenoemde technische maatregelen op het gebied van digitale veiligheid zijn ook de veiligheidsprocedures aangescherpt en is de bewustwordingscampagne geïntensiveerd. De Universiteit Leiden deed ook mee aan de vanuit de hogeronderwijssector geïnitieerde externe audit. De uitkomsten hiervan waren, in lijn met het self assessment uit 2019, zorgwekkend. Het actieplan is derhalve geïntensiveerd en er zijn extra financiële middelen beschikbaar gesteld voor het treffen van technische maatregelen ter verbetering van de digitale veiligheid.

Het aantal digitaleveiligheidsincidenten en datalekken in 2020 is vergelijkbaar met dat van 2019. De meeste aandacht ging uit naar online proctoring en videolearning, waarbij de Universiteit Leiden ook vragen heeft beantwoord van de Autoriteit Persoonsgegevens. Deze hebben niet geleid tot nader onderzoek, maar tot een white paper, een document met aanbevelingen ten behoeve van de hele onderwijssector.

5.5 Campusontwikkeling

In 2016 heeft de Universiteit Leiden de Langetermijnhuisvestingsvisie 2016-2025 vastgesteld met als speerpunten:

1. community building door de ontwikkeling van drie campussen: de Campus Binnenstad, de Campus Den Haag en de Campus Leiden Bio Science Park;
2. investeren in duurzaamheid en
3. intensiveren van het gebruik van de gebouwen.

Campus Binnenstad

De grootste ontwikkeling in de binnenstad is de transformatie van de oude gebouwen aan het Witte Singel-Doelencomplex tot een moderne Humanities Campus. In 2020 werd het volledig vernieuwde Arsenaal opgeleverd. Voor de verbouwing van de gebouwen aan de Van Eyckhof-Van Wijkplaats werd de aanbesteding gestart. Voorts werd er een intentieovereenkomst opgesteld met de woningbouwvereniging voor de aankoop van het Doelencomplex.

Naast de activiteiten voor de Humanities Campus zijn in 2020 ook verbeterprojecten in andere universitaire panden uitgevoerd. Tevens heeft een alumnus een prachtig zestiende-eeuws woonhuis aan het Rapenburg aan de universiteit geschonken; het zal gebruikt worden voor bewoning door studenten, docenten en wetenschappers.

Campus Den Haag

In 2020 is met de gemeente Den Haag een intentieovereenkomst getekend voor de uitbreiding van de Campus Den Haag in het Central Innovation District in het centrum van Den Haag. Er zijn plannen voor een Campusboulevard met een nieuw universiteitsgebouw in het gebied tussen het Prins Bernhardviaduct en de Schedeldoekshaven.

Campus Leiden Bio Science Park

In 2020 is fase 2A van de Campus Bio Science Park aanbesteed, zodat in 2021 met de bouw kan worden begonnen. Het ontwerpproces voor een aantal LBSP-projecten bevindt zich in een vergevorderd stadium. Dit geldt voor het nieuwe sport- en tentamencentrum, het campusplein en de grote, halfoverdekte fietsenstalling. Voor het collegezalengebouw wordt een renovatie voorbereid en voor het datacenter is een bouwvergunning verleend.

In het LBSP wordt veel grond uitgegeven aan nieuwe bedrijven, en ook worden er nieuwe wegen en parkeervoorzieningen gerealiseerd. De bedrijven Kadans, Galapagos en Biopartner zijn begonnen met de bouw van hun nieuwe huisvesting en er zijn bouwvergunningen afgegeven voor de bouw van drie woontorens voor meer dan duizend studentenwoningen die in 2021 worden gebouwd.

Investeren in duurzaamheid

Bij veel universitaire gebouwen zijn in 2020 duurzaamheidsmaatregelen toegepast, zoals gevelisolatie en zonnepanelen. Ook is er circulair gebouwd met hergebruik van een oude staalconstructie. Als bijdrage aan het nationaal Klimaatakkoord heeft de universiteit een begin

gemaakt met het opstellen van een routekaart op weg naar een CO₂-neutrale campus in 2050. Op de internationale ranglijst UI Green Metric behaalde de Universiteit Leiden een achtste plaats.

Intensiveren van het gebruik van de gebouwen

In 2018 is de universiteit gestart met het programma Gericht huisvesten met als doel de bezetting van de gebouwen te intensiveren. Hiervoor is in 2020 in het Snellius een moderne en flexibel te gebruiken kantooromgeving voor het ISSC gecreëerd. In de Oude UB is voor diverse afdelingen een vergelijkbare kantooromgeving gerealiseerd. Ook voor bepaalde onderdelen van de Faculteit Sociale Wetenschappen zijn voorbereidingen getroffen om zo'n flexibele omgeving in te richten.

5.6 Financiën

Financieel resultaat 2020

Op hoofdlijnen kan het boekjaar 2020 (geconsolideerd) als volgt worden weergegeven:

- De baten stegen met 21,2 miljoen euro naar 707,0 miljoen (2019: 685,8 miljoen). De rijksbijdrage en de collegegelden namen toe met 30,3 respectievelijk 4,7 miljoen. De opbrengsten uit werken voor derden (tweede- en derdegeldstroomonderzoek en contractonderwijs) namen met 4,4 miljoen euro af naar 190,5 miljoen. De overige baten namen met 9,4 miljoen af naar 35,1 miljoen.
- De lasten stegen met 7,5 miljoen naar 698,1 miljoen (2019: 690,6 miljoen). De personeelslasten namen toe met 33,2 miljoen. Deze stijging werd voornamelijk veroorzaakt door de stijging van de bezetting met 191 fte naar 6.524 fte. De materiële lasten namen af met 25,7 miljoen.
- Het resultaat 2020 kwam, inclusief het saldo van de financiële baten en lasten, en na de verwerking van het aandeel derden (LUMC), uit op 1,0 miljoen euro negatief.

- Het totaal aan activa steeg met 19,6 miljoen naar een omvang van 604,3 miljoen (2019: 584,7 miljoen).
- Het negatieve resultaat wordt onttrokken aan het eigen vermogen, dat afneemt naar 232,4 miljoen (2019: 233,4 miljoen). De geconsolideerde solvabiliteit (aandeel eigen vermogen in totaal vermogen) daalt naar 38,5% (2019: 39,9%).

Een belangrijk deel van de baten bestaat uit de zogenoemde eerste geldstroom, de rijksbijdrage, die is samengesteld uit de modelmatig berekende 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 opbrengsten uit contractonderwijs. De ontwikkeling van deze bijdragen zijn weergegeven in onderstaande tabel.

Financieel effect coronacrisis in 2020

De coronacrisis heeft voor de universiteit ook in financieel opzicht gevolgen gehad. Het totaal negatief financieel effect van de door de regering genomen coronamaatregelen komt uit op 7,4 miljoen euro¹, en is als volgt opgebouwd:

- 3,0 miljoen extra kosten voor de digitalisering van het onderwijs en afname van opbrengsten van contractonderwijs;
- 2,4 miljoen omzetverlies en het saldo van meer/minder kosten; hierbij gaat het bijvoorbeeld om extra kosten van leegstand van studentenwoningen (1,0 miljoen), minder inkomsten uit catering, lagere entreegelden bij de Hortus botanicus en minder inkomsten bij het Sportcentrum (1,0 miljoen). Daarnaast zijn extra kosten gemaakt voor de repatriëring van medewerkers en studenten, het corona-proof maken van de

¹ Indien rekening wordt gehouden met de middelen uit de 0,45% ruimte in de door OCW verstrekte loon- en prijsbijstelling, is het nadelig effect 6,9 miljoen euro.

Baten 2020

(bedragen in M€)	2016	2017	2018	2019	2020
Rijksbijdrage	324,8	337,4	358,2	375,2	405,5
Collegegelden	61,2	64,3	68,4	71,3	76,0
NWO (incl. ZonMW) en KNAW	53,6	52,1	51,7	57,7	51,9
EU (incl. ERC)	38,2	37,4	39,8	36,4	48,7
Andere derden (incl. contractonderwijs)	86,8	90,2	96,2	100,8	89,9
Overige baten	36,2	42,0	38,2	44,5	35,1
Totale baten	600,8	623,4	652,5	685,8	707,0
Aandeel werk voor derden in totale baten	30%	29%	29%	28%	27%

gebouwen en kosten om het thuiswerken te faciliteren. Vooral bij reis- en verblijfkosten en opleidingskosten zijn lagere lasten gerealiseerd;

- 1,5 miljoen extra lasten als gevolg van de toename van verloftegoeden van personeel;
- 0,5 miljoen extra kosten van de contractverlengingen van postdocs en promovendi in 2020 (onderdeel van het coronafonds van 1,1 miljoen, gefinancierd uit 0,45% van de loonsom).

Signaleringswaarde normatief publiek eigen vermogen

Het geconsolideerde eigen vermogen komt ultimo 2020 uit op 232,4 miljoen (2019: 233,4 miljoen). Het eigen vermogen op basis van de enkelvoudige jaarrekening bedraagt ultimo 2020 211,6 miljoen. Daarmee blijft de Universiteit Leiden onder de zogenoemde signaleringswaarde voor normatief publiek eigen vermogen.

Op verzoek van de minister heeft de onderwijsinspectie een formule ontwikkeld waarmee mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen in het onderwijs kan worden gesignaleerd. Deze formule berekent wat de universiteit redelijkerwijs aan eigen vermogen nodig heeft om bezittingen te financieren en risico's op te vangen (signaleringswaarde). Als het eigen vermogen van de universiteit boven deze waarde uitkomt, dient in het jaarverslag te worden uitgelegd waarom sprake is van een 'bovenmatig' eigen vermogen.

De berekeningen voor de Universiteit Leiden van de signaleringswaarde bovenmatig publiek eigen vermogen voor zowel het geconsolideerde als het enkelvoudige eigen vermogen, is weergegeven in onderstaande tabellen.

Berekening signaalwaarde geconsolideerde jaarrekening

(bedragen in M€)	2020	2019
0,5 x aanschafwaarde gebouwen * 1,27	400,6	399,6
Boekwaarde materiële vaste activa	62,8	66,7
0,1 x totale baten	70,1	68,6
Normatief publiek groepsvermogen	533,5	534,9
Groepsvermogen	232,1	233,1

Berekening signaalwaarde enkelvoudige jaarrekening

(bedragen in M€)	2020	2019
0,5 x aanschafwaarde gebouwen * 1,27	400,6	399,6
boekwaarde materiële vaste activa	62,2	66,6
0,1 x totale baten	60,4	59,3
Normatief publiek eigen vermogen	523,2	525,5
Eigen vermogen	211,6	211,8

Hieruit blijkt dat de universiteit bij zowel het groepsvermogen als het eigen vermogen ver onder het normatief publiek vermogen blijft, waardoor geconcludeerd kan worden dat de ingenomen reservepositie van de universiteit niet bovenmatig hoog is.

Begroting 2020 en realisatie 2020 en 2019 (enkelvoudig)

In de tabel op pag. 86 wordt het enkelvoudig resultaat over 2020 vergeleken met de begroting voor 2020 en de realisatie over 2019. De begroting voor 2020 is eind 2019 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 BV), de Stichting Praesidium Libertatis I en de Stichting Universitair Sportcentrum Universiteit Leiden.

Het nettoresultaat (enkelvoudig) over het verslagjaar bedraagt 0,2 miljoen euro negatief, dat is 1,5 miljoen lager dan het begrote resultaat van 1,3 miljoen positief. Het verschil tussen begroting en realisatie (enkelvoudig) kan op hoofdlijnen als volgt worden verklaard.

Baten

Rijksbijdrage: deze post komt 17,1 miljoen euro hoger uit dan begroot. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door de in 2020 toegekende loon- en prijsbijstelling van circa 11,0 miljoen en de extra middelen naar aanleiding van de motie-Van Meenen voor het sectorplan Bèta/Techniek (circa 3,0 miljoen).

Collegegelden: de collegegelden komen 1,4 miljoen hoger uit dan begroot, voornamelijk als gevolg van een hoger aantal ingeschreven (internationale) studenten.

Baten werk in opdracht van derden: deze post komt 5,3 miljoen lager uit dan begroot, dit betreft vooral de onderuitputting in het contractonderzoek als gevolg van de door de regering genomen coronamaatregelen.

Overige baten: deze baten komen 21,8 miljoen lager uit dan begroot, vooral door het niet doorgaan van de verkoop van grond voor 12,1 miljoen. Tevens zijn hier de gevolgen van de door de regering genomen coronamaatregelen zichtbaar op het gebied van het sluiten van de horeca (effect: 4,0 miljoen lagere baten) en het sluiten van musea (effect: 3,9 miljoen lagere baten).

Enkelvoudige staat van baten en lasten

(bedragen in M€)		2020	Begroting 2020	2019
3.	<i>Baten</i>			
3.1	Rijksbijdragen	405,5	388,4	375,2
3.2	Collegegelden	76,0	74,6	71,3
3.3	Baten werk in opdracht van derden	89,8	95,1	105,2
3.4	Overige baten	32,3	54,1	41,5
	Totaal baten	603,7	612,1	593,2
4.	<i>Lasten</i>			
4.1	Personeelslasten	386,8	375,5	363,0
4.2	Afschrijvingen	32,9	31,9	36,3
4.3	Huisvestingslasten	41,4	48,4	47,0
4.4	Overige lasten	142,7	156,7	150,4
	Totaal lasten	603,8	612,5	596,6
	Saldo baten en lasten	-0,1	-0,4	-3,4
5.	Financiële baten en lasten	-0,4	0,7	-1,3
	Resultaat voor belasting	-0,5	0,3	-4,7
	Belastingen	0,0	0,0	0,0
6.	Resultaat deelnemingen	0,3	1,0	0,1
	Nettoresultaat	-0,2	1,3	-4,6

Ontwikkeling resultaat t.o.v. begroting

(bedragen in M€)	Realisatie 2020
Begroot resultaat	1,3
Resultaatverbetering eenheden en werkbudgetten	6,9
Effect coronamaatregelen	-7,4
Effect Sectorplangelden en motie-Van Meenen	5,4
Effect overige resultaatmutaties	8,9
Bouwrente	-1,5
Resultaatmutatie op vernieuwingsmiddelen	1,3
Resultaat collegegelden	1,5
Afdracht huisvesting 3e geldstroom	-1,5
Aanpassing pro rata-regeling BTW (door belastingdienst)	3,0
Resultaatmutatie gebiedsontwikkeling	-12,3
Resultaat deelnemingen	-0,7
Overige mutaties	1,7
Resultaat	-0,3

Lasten

Personeelslasten: de personele lasten komen 11,3 miljoen hoger uit dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door een stijging van het aantal personeelsleden in dienst, een toename van de kosten voor personele voorzieningen (waaronder de wachtgeldvoorziening, voorziening WIA en verlofschuld) en door een toename van inhuur bij diverse eenheden.

Afschrijvingen: de afschrijvingslasten komen 1,0 miljoen hoger uit dan begroot.

Huisvestingslasten: deze lasten komen 7,0 miljoen lager uit dan begroot, met name doordat in 2020 lagere voorbereidingskosten van investeringsprojecten ten laste van de exploitatie zijn gebracht.

Overige lasten: deze lasten komen 21,8 miljoen lager uit dan begroot, vooral veroorzaakt door de coronamaatregelen van de regering, op het gebied van reis- en verblijfskosten (afname van 5,9 miljoen), representatiekosten (afname van 2,5 miljoen), kosten van catering (afname van 2,1 miljoen) en overige materiële lasten (afname van circa 6,1 miljoen).

Financiële baten en lasten

Het saldo van de financiële baten en lasten komt 1,1 miljoen lager uit dan begroot.

Deelnemingen

Onder deze post wordt de verandering van de waarde van Libertatis Ergo Holding BV (LEH) verantwoord. Er is een positief resultaat van 0,3 miljoen.

Inzet middelen kwaliteitsafspraken

In april 2018 hebben de minister van OCW en de VSNU het sectorakkoord Wetenschappelijk Onderwijs ondertekend. In dit akkoord wordt beschreven dat de middelen kwaliteitsafspraken die vrijkomen door de invoering van het leenstelsel worden geïnvesteerd in de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs door middel van de zogenoemde kwaliteitsafspraken. Het universitair plan voor deze investering is in 2019 positief beoordeeld door de NVAO en wordt uitgevoerd. Voor het lopende jaar gaat het hierbij in totaliteit om een bedrag van 7,7 miljoen euro dat de faculteiten, inclusief LUMC en ICLON, inzetten conform de met de faculteitsraden afgestemde bestedingsplannen.

De bestedingsplannen zijn opgesteld met de onderwijsvisie van de universiteit (Learning@LeidenUniversity) als leidraad en sluiten aan bij de thema's uit het sectorakkoord Wetenschappelijk Onderwijs. De facultaire plannen dekken samen alle thema's met uitzondering van het

thema Passende en goede onderwijsfaciliteiten². Dit bood de mogelijkheid deze middelen in het verslagjaar volledig aan te wenden voor de vijf andere thema's van het Sectorakkoord. Financieel zag de verdeling er in 2020 als volgt uit:

Besteding middelen kwaliteitsafspraken 2020

(bedragen in k€)	B 2020	R 2020
Intensiever en kleinschalig onderwijs	2.824,2	3.024,7
Onderwijsdifferentiatie	2.544,9	2.259,6
Meer en betere begeleiding studenten	764,2	986,3
Ruimte voor docenten om te professionaliseren	826,5	886,9
Studiesucces inclusief doorstroom, toegankelijkheid en gelijke kansen	752,0	837,0
Passende en goede onderwijsfaciliteiten	0,0	0,0
Totaal	7.710,9	7.993,4

Ten opzichte van het universitair bestedingsplan is in 2020 minder besteed aan het thema Onderwijsdifferentiatie en meer aan de overige thema's. De faculteiten geven aan dat vanwege de maatregelen rond de coronacrisis in overleg soms is gekozen om het budget anders in te zetten. Voorbeelden zijn de intensivering van de ontwikkeling van online colleges, extra onderwijskundige en ICT-ondersteuning en de verzorging van tutoraat/mentoraat en coaching.

In totaal is in 2020 circa 8 miljoen euro van de middelen kwaliteitsafspraken ingezet. Dit is 0,3 miljoen hoger dan begroot. Deze overbesteding komt ten laste van de bestemde reserve kwaliteitsafspraken.

Inzet van middelen

De Universiteit Leiden is zich bewust van de maatschappelijke druk om zo transparant mogelijk te zijn over de besteding 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 hierna weergegeven.

² Het verbeteren van de onderwijsfaciliteiten heeft voor de universiteit een hoge prioriteit, want betere faciliteiten dragen bij aan kwalitatief hoogwaardig onderwijs. De lopende programma's en projecten op dit gebied zijn in de universitaire meerjarenbegroting opgenomen en worden daarom in 2020 niet ten laste gebracht van de middelen kwaliteitsafspraken. Hierdoor komen alle beschikbare middelen voor kwaliteitsafspraken ten gunste van de faculteiten.

Verdeling lasten 2020

(bedragen in M€)	Directe lasten		Subtotaal Direct	Indirecte lasten	Totaal
	Onderwijs	Onderzoek			
Salaris- en sociale lasten	119,2	154,3	273,5	65,9	339,4
Waarvan salaris- en sociale lasten wp	90,8	109,1	199,9		
Inhuur personeel	5,9	13,3	19,1	14,2	33,4
Overige personele lasten	2,4	5,0	7,4	6,6	14,0
Subtotaal personele lasten	127,5	172,5	300,0	86,8	386,8
Afschrijvingen	1,2	5,5	6,7	26,1	32,9
Waarvan afschrijvingen gebouwen				21,7	
Huisvestingslasten	1,9	3,2	5,1	36,3	41,4
Overige – Reis- en verblijfskosten	0,5	2,0	2,5	0,2	2,7
Overige – Overige lasten	5,3	16,6	21,9	29,3	51,4
Overige – Inkomensoverdrachten	32,3	51,9	84,2	4,4	88,6
Subtotaal materiële lasten	41,1	79,3	120,4	96,6	217,0
Totaal lasten	168,6	251,8	420,4	183,3	603,7

De verdeling tussen direct en indirect is als volgt tot stand gekomen:

- Het grootste deel van de lasten (M€ 339,4) betreft salarislasten. De salarislasten van het wetenschappelijk personeel (wp) en het ondersteunend personeel (obp) bij de faculteiten is aangemerkt als direct. De salarislasten van het wp zijn verdeeld over onderwijs en onderzoek op basis van de door faculteiten ingeschatte tijdsbesteding per personeelscategorie (resultierend in circa 45% onderwijs en 55% onderzoek, hetgeen in lijn is met vorige jaren). De salarislasten van het obp van de faculteiten zijn toegerekend naar onderwijs en onderzoek op basis van de betreffende fte-verhouding bij het wp (circa 40% onderwijs, 60% onderzoek; het percentage onderzoek is hier wat groter dan op basis van de salarislasten vanwege het relatief grote aandeel promovendi die een relatief lage salarislast hebben in vergelijking met ander wetenschappelijk personeel). Het overige obp, werkzaam bij de ondersteunende diensten, wordt als indirect beschouwd.
- Ook de overige lasten van de faculteiten worden als directe lasten beschouwd. De lasten zoals geadmistreerd in de tweede en derde geldstroom zijn ingedeeld bij onderzoek (met uitzondering van het PAO, het postacademisch onderwijs; de betreffende lasten hiervan zijn ingedeeld bij onderwijs). De lasten zoals geadmistreerd in de eerste geldstroom zijn verdeeld over onderwijs en onderzoek op basis van de betreffende fte-verhouding bij het wp.
- Bij de inkomensoverdrachten is ook de subsidie aan het LUMC opgenomen. Deze subsidie is eveneens verdeeld naar onderwijs en onderzoek op basis van de

betreffende fte-verhouding bij het wp van de (andere) faculteiten van de Universiteit Leiden.

5.7 Continuïteitsparagraaf

Met de continuïteitsparagraaf geeft het College van Bestuur inzicht in het voorgenomen beleid in de jaren volgend op het verslagjaar 2020, de verwachte gevolgen van dit beleid voor de financiële positie en de hiermee samenhangende risico's. Deze paragraaf bevat de door OCW in de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs voorgeschreven inhoud. De rapportage van het toezichthoudend orgaan is apart in dit jaarverslag opgenomen. Op de (mogelijke) financiële effecten van de coronacrisis wordt ingegaan in de paragraaf Belangrijkste risico's en onzekerheden (met invloed op financieel resultaat en financiële positie) op pagina 95.

Uitgangspunten

Het financieel beleid van de universiteit is gericht op het realiseren van het strategisch beleid van de universiteit bij een structureel evenwicht tussen de baten en de lasten. Zodoende kan het eigen vermogen zoveel mogelijk op peil worden gehouden, zodat er ruimte is om optredende risico's op te vangen 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. De stijging van het aantal studenten leidt tot groei van de

rijksbijdrage en collegegelden. De meerdere inkomsten worden ingezet ter financiering van de toename van de universitaire bijdrage aan groeiende faculteiten en de daarmee samenhangende kosten zoals voor huisvesting. Het College van Bestuur acht het daarnaast van groot belang te kunnen beschikken over een budget voor vernieuwingsmiddelen die ingezet kunnen worden voor het realiseren van de strategische ambities (gebaseerd op het instellingsplan Excelleren in vrijheid 2015-2020). De beschikbare vernieuwingsmiddelen in de jaren na 2021 zullen vooral worden benut voor het realiseren van de ambities uit het nieuwe instellingsplan 2022-2027. Het door het college gebruikte AEG-model voor het vaststellen van de allocatie aan de faculteiten, wordt aan de hand van de zogenoemde budgetfactor afgeregeld op de beschikbare middelen. Voor de bepaling van het budget van de ondersteunende diensten wordt geen model gebruikt.

De faculteiten 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 vastgesteld. Een aantal faculteiten heeft bij het vaststellen van de begroting 2021-2025 toestemming gekregen een beroep te doen op de in voorgaande jaren opgebouwde reservepositie. Het inzetten van een deel van de facultaire reserves is mede gericht op het verlagen van de werkdruk. Als de reserve van een faculteit door een gerealiseerd tekort daalt onder de beoogde omvang van 5% van de jaarlijkse baten, wordt de faculteit geacht deze in de komende jaren weer op peil te brengen. De meeste faculteiten voldeden eind 2020 aan de eis van 5%. Dat gold niet voor de Faculteit Governance and Global Affairs en de Faculteit Archeologie. Voor deze beide faculteiten zijn maatregelen genomen zodat ze weer aan de norm gaan voldoen.

Ook ondersteunende diensten worden geacht een sluitende exploitatie te realiseren. Wel kunnen middelen die zijn overgebleven uit een vorig jaar, onder bepaalde condities meegenomen worden naar een volgend jaar. Binnen de Universiteit Leiden is afgesproken dat het budget dat aan de ondersteunende diensten wordt gealloceerd (exclusief de huisvestingskosten die in een werkbudget zijn ondergebracht) de komende jaren moet worden teruggebracht zodat het aandeel maximaal 35% bedraagt van de allocaties aan de faculteiten en instituten (in 2020 is dit nog 39%).

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.

De universiteit hanteert voor de hoogte van de huisvestingskosten een specifieke norm: het aandeel van de huisvestingslasten (inclusief afschrijvingen) in de totale lasten mag maximaal 12% bedragen (in 2020 bedroeg dit percentage circa 10%). De onderwijsinspectie hanteert een signaleringswaarde van > 15%.

Naast faculteiten, ondersteunende diensten en werkbudgetten zoals het werkbudget huisvesting, heeft de Universiteit Leiden resultaten uit gebiedsontwikkeling. Binnen de Universiteit Leiden is afgesproken dat het resultaat uit gebiedsontwikkeling jaarlijks positief moet zijn. Daarbij geldt dat zorgvuldig omgegaan wordt 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 2021-2025

De (enkelvoudige) begroting van de universiteit, zoals opgenomen in de Meerjarenbegroting 2021-2025, is overeenkomstig de hiervoor beschreven uitgangspunten opgesteld. 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. Op de website staat de volledige begroting. De cijfers in deze paragraaf zijn ontleend aan deze begroting, die tot stand is gekomen op basis van de door de faculteiten en ondersteunende diensten (de eenheden) ingediende begrotingen.

De Raad van Toezicht heeft de begroting goedgekeurd in haar vergadering van 14 december 2020. De Universiteitsraad heeft instemmingsrecht op de hoofdlijnen van de begroting, en op de bestemming van de kwaliteitsmiddelen. De hoofdlijnen van de begroting zijn vastgelegd in de Kadernota die jaarlijks in het voorjaar wordt vastgesteld. Na constructief overleg heeft de Universiteitsraad in mei 2020 ingestemd met de hoofdlijnen in de Kadernota 2021, en in december 2020 met de wijzigingen op de hoofdlijnen van de begroting. Verder heeft de Universiteitsraad ingestemd met de beoogde inzet van de kwaliteitsmiddelen in 2021 en de indicatieve inzet hiervan in de jaren na 2021.

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. Gezien de oorsprong van de middelen in beheer bij de Stichting Praesidium Libertatis en de oormerking die is meegegeven door de donateurs, dient de financiële exploitatie gescheiden te worden gehouden van die van de universiteit. In Libertatis Ergo Holding zijn activiteiten ondergebracht die vanwege de aard van de activiteit

separaat worden aangestuurd, en waar het consolideren van de begroting niet bijdraagt aan de kwaliteit van de financiële aansturing. Uiteraard wordt in het kader van de financiële sturing wel de bijdrage van Libertatis Ergo Holding aan het resultaat van de universiteit gemonitord. De begroting die in deze continuïteitsparagraaf wordt gepresenteerd, wordt dan ook alleen vergeleken met de realisatie op grond van de enkelvoudige jaarrekening 2020.

Kernpunten uit de begroting 2021 zijn:

1. Voor de ontwikkeling van de kwaliteit van het onderwijs zijn in het kader van de voorbereiding van deze begroting met de faculteitsraden en de Universiteitsraad afspraken gemaakt over de inzet van de kwaliteitsmiddelen van 13,8 miljoen euro in 2021. In de jaren na 2021 lopen de door OCW toegekende kwaliteitsmiddelen op naar een bedrag van 19,8 miljoen euro in 2024.
3. Excellent onderzoek en onderwijs vragen ook excellente ondersteuning en infrastructuur. In 2021 worden nieuwe stappen gezet, via onder meer de verdere uitvoering van de programma's HR Next Level, Leiden Research Support, het programma Harmonisatie onderwijslogistiek en de investering in faciliteiten zoals high performance computing.
4. Een deel van de algemene facultaire reserves wordt ingezet voor investeringen ter vermindering van de werkdruk in het onderwijs.
5. Er wordt de komende jaren extra geïnvesteerd in ICT-projecten en ICT-infrastructuur (inclusief cyber security).
6. De Universiteit Leiden heeft een investeringsprogramma voor de huisvesting ontwikkeld waarbij rekening wordt gehouden met nieuwe kwaliteitseisen met betrekking tot huisvesting, concentratie en verduurzaming. Dit is uitgewerkt in het nieuwbouwprogramma voor de Campus Bio Science Park, de renovatie van de Faculteit Geesteswetenschappen (Humanities Campus) en de renovatie van het huidige datacenter in het Snellius. Verder worden huisvestingsmogelijkheden in Den Haag onderzocht om de (verdere) verwachte groei in Den Haag op te kunnen vangen.
7. De binnen de begroting nog voor toekenning beschikbare vernieuwingsmiddelen zullen zoveel mogelijk worden ingezet voor het realiseren van de ambities op het gebied van vernieuwing van onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering. Naast de nog voor toekenningen beschikbare gereserveerde middelen wordt in de komende jaren (2021-2024) het restant ingezet van de in voorgaande jaren niet bestede vernieuwingsmiddelen.

De uitwerking van de bovengenoemde kernpunten heeft geleid tot een begroting voor 2021 met een negatief resultaat van circa 7 miljoen euro. Het negatieve resultaat bestaat uit een tekort in de reguliere bedrijfsvoering van 11 miljoen euro en een verwachte opbrengst uit de gebiedsontwikkeling van ongeveer 4 miljoen. Het tekort in de reguliere bedrijfsvoering is het gevolg van de inzet van geoormerkte en niet-geoormerkte reserves van faculteiten en ondersteunende diensten.

Minder conservatief begroten en het inzetten van reserves is, gezien de financiële positie van de universiteit, verantwoord, maar vergt extra alertheid in het kader van ontwikkelingen in de bekostiging van de Nederlandse universiteiten. Met de maatregelen in deze begroting neemt de Universiteit Leiden meer risico, maar het College van Bestuur acht het pakket maatregelen noodzakelijk en verantwoord. De bestaande mechanismes voor planning & control, waaronder in het bijzonder die voor de aanstelling van personeel en de temporisering van investeringen in huisvesting, bieden voldoende ruimte voor bijsturing als de omstandigheden – bijvoorbeeld fluctuaties in studentenaantallen – dit zouden vereisen. Wel wordt de ruimte om het risico van een wijziging van het bekostigingssysteem op te vangen steeds kleiner.

In de begroting is na 2021 een taakstelling opgenomen in het allocatieresultaat die oploopt tot circa 12,0 miljoen euro in 2024. Deze taakstelling is het gevolg van het verwachte negatieve effect op de rijksbijdrage als gevolg van de wijziging in de bekostiging (waarbij een deel van de bekostiging naar bèta/techniek is verschoven). Dit naar aanleiding van het advies van de Commissie Van Rijn, een afname van de variabele studentbekostiging, eveneens naar aanleiding van de Commissie Van Rijn en een toename van de huisvestingslasten. Bij de Kadernota zal de taakstelling voor 2022, indien nog steeds van toepassing, worden ingevuld en zal, mocht de situatie onveranderd zijn, beleid worden voorbereid voor de jaren daarna. Inclusief de taakstelling en de gebiedsontwikkeling is na 2021 sprake van positieve resultaten zoals in de staat van baten en lasten is weergegeven.

Hoe de realisatie over 2020 en de meerjarenraming 2021-2023 er op grond van deze uitgangspunten uitzien, staat in de tabel op de volgende pagina.

Het resultaat 2020 in de reguliere bedrijfsvoering is door de inzet van de in voorgaande jaren opgebouwde reserves negatief. De rentabiliteit (resultaat/totale baten) blijft in 2020 boven de signaleringswaarde van < -10% die de Inspectie van het Onderwijs hanteert, maar is in de afgelopen jaren telkens onder de 0% gebleven;

Staat van baten en lasten

(bedragen in M€)	JR 2020	B 2021	B 2022	B 2023	B 2024	B 2025
<i>Baten</i>						
Rijksbijdragen OCW	405,5	419,2	421,5	423,6	424,2	427,6
Collegegelden	76,0	76,9	79,4	80,9	81,5	81,5
Baten werk i.o.v. derden	89,8	97,9	94,2	88,3	87,1	87,1
Overige baten	32,3	38,8	45,0	46,0	39,1	37,0
Totaal baten	603,7	632,7	640,1	638,8	631,9	633,2
<i>Lasten</i>						
Personeelslasten	386,8	399,7	398,8	392,3	393,5	394,8
Afschrijvingen	32,9	34,2	32,8	34,0	37,9	36,6
Huisvestingslasten	41,4	45,5	47,2	52,4	49,3	50,5
Overige lasten	142,7	161,7	159,1	156,8	149,4	149,4
Totaal lasten	603,7	641,1	637,9	635,5	630,1	631,4
Financiële baten en lasten	-0,4	0,3	0,6	0,6	0,5	0,5
Resultaat deelnemingen	0,3	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Nettoresultaat	-0,2	-7,1	3,7	4,8	3,3	3,4

daarmee komt de universiteit onder de door de inspectie gehanteerde signaleringswaarde. Ook in 2021 wordt een negatief resultaat verwacht. Het College van Bestuur acht deze negatieve resultaten verantwoord, omdat ze beperkt van omvang zijn en met name voortkomen uit de inzet van in eerdere jaren opgebouwde bestemmings-reserves. In de jaren 2021-2024 zijn de nu geraamde resultaten in de reguliere bedrijfsvoering negatief. Door de bijdrage uit de gebiedsontwikkeling is sprake van positieve nettoresultaten.

Het grootste deel van de baten betreft rijksbijdragen van OCW. In de begroting is uitgegaan van een stijging van de rijksbijdragen OCW en van de collegegelden in de komende jaren. Deze is het gevolg van een beperkte stijging van het marktaandeel in de bekostiging en een toename van het aantal ingeschreven (bekostigde) studenten. Het aantal ingeschreven studenten is in het studiejaar 2020-2021 opnieuw gestegen ten opzichte van voorgaande jaren. De toename heeft zich zowel voorgedaan bij de opleidingen in Leiden als bij die in Den Haag. Verwacht wordt dat het aantal ingeschreven studenten de komende jaren verder toeneemt (zie de tabel op de volgende pagina).

Uiteraard is de verwachting die in de tabel is weergegeven, omkleed met de nodige onzekerheden. In de raming van het aantal studenten is nog geen rekening gehouden met de voorgenomen groei van het aanbod aan opleidingen in Den Haag en de hiermee samenhan-

gende toename van het aantal studenten. In de begroting 2021-2025 is met de hiermee samenhangende baten en lasten ook nog geen rekening gehouden.

De collegegelden nemen de komende jaren nog iets toe als gevolg van de in de tabel aangegeven groei van het aantal studenten en de jaarlijkse indexatie van het collegegeld. In de raming is rekening gehouden met de halvering van het wettelijk collegegeld voor eerstejaarsstudenten. Deze maatregel is met ingang van het studiejaar 2018-2019 ingevoerd. Compensatie voor de hierdoor wegvallende inkomsten is verkregen door een verhoging van de rijksbijdrage.

Onderzoeksbaten van derden zijn een andere belangrijke batenpost in de begroting. In de begroting wordt uitgegaan van een daling van deze baten (en dito daling van de personeelslasten) in de komende jaren. Het is waarschijnlijk dat deze door de faculteiten geraamde baten in de begroting wat aan de voorzichtige kant is ('planningspessimisme'). De ervaring leert dat deze baten en bijbehorende lasten en fte redelijk constant zijn of zelfs groeien. Met het oog hierop is in het interne universitaire verdeelmodel AEG (Allocatiemodel Eerste Geldstroom) een prikkel ingebouwd om het binnenhalen van met name onderzoeksbaten van NWO en de EU te stimuleren.

De overige baten zijn in 2021 en volgende jaren wat hoger dan normaal in verband met de verkoop van kavels.

Ingeschreven studenten

	18/19	19/20	20/21	21/22	22/23	23/24	24/25
<i>Leiden</i>							
Archeologie	460	498	528	601	628	647	654
Geesteswetenschappen	5.562	5.625	5.767	5.462	5.399	5.353	5.315
Rechtsgeleerdheid	5.251	5.325	5.734	5.673	5.591	5.500	5.498
Sociale Wetenschappen	5.027	4.923	5.149	5.023	5.005	4.954	4.931
Wiskunde en Natuurwetenschappen	4.064	4.531	5.086	5.341	5.314	5.287	5.296
Lerarenopleiding ICLON	229	225	208	210	210	210	210
Geneeskunde/LUMC	2.633	2.727	2.767	2.728	2.728	2.728	2.728
Totaal Leiden	23.226	23.854	25.239	25.038	24.875	24.678	24.632
<i>Den Haag</i>							
Archeologie	0	0	0	0	0	0	0
Governance and Global Affairs	2.405	2.671	2.985	3.219	3.306	3.388	3.402
Geesteswetenschappen	1.488	1.540	1.553	1.808	1.842	1.824	1.797
Rechtsgeleerdheid	0	6	27	0	0	0	0
Sociale Wetenschappen	722	925	1.074	1.046	1.065	1.116	1.116
Wiskunde en Natuurwetenschappen	201	243	311	408	421	425	425
ICLON	0	0	0	0	0	0	0
Geneeskunde/LUMC	0	0	0	0	0	0	0
Totaal Den Haag	4.816	5.385	5.950	6.480	6.635	6.753	6.740
Totaal EER-studenten	28.042	29.239	31.189	31.518	31.510	31.431	31.371
Totaal niet-EER-studenten	1.016	1.155	1.269	1.130	1.137	1.144	1.146
Waarvan in Leiden	647	774	832	751	751	751	751
Waarvan in Den Haag	369	381	437	379	386	393	395
Studenten niet-bekostigde opleidingen	479	365	234	451	451	451	451
Waarvan in Leiden	352	265	170	305	305	305	305
Waarvan in Den Haag	127	100	64	146	146	146	146
Totaal aantal ingeschreven studenten	29.537	30.759	32.692	33.099	33.098	33.026	32.968

Het grootste deel van de lasten betreft personeelslasten. In de begroting 2021-2025 is rekening gehouden met het niveau van de salaris- en sociale lasten per 1 juni 2020. De huidige cao loopt begin 2021 af. Het huidige personeels/loopbaanbeleid is vooral gericht op wetenschappelijk personeel. Dit beleid, dat in 2015 samen met het instellingsplan is vastgesteld, is erop gericht om het aandeel docenten te laten dalen ten gunste van het aandeel universitair (hoofd)docenten. Verder wordt, waar mogelijk, ingezet op het laten afnemen van het aandeel tijdelijk wetenschappelijk personeel (exclusief promovendi) aangesteld op de zogenoemde eerste geldstroom (rijksbijdrage en collegegelden). Dit wordt geïllustreerd aan de hand van ratio's onder aan de tabel op pag. 93 met daarin het gemiddeld aantal fte.

Voor het onderscheid naar de verschillende personeelscategorieën zijn de bij het wetenschappelijk onderwijs gebruikelijke personeelscategorieën gebruikt (management is hierin geen aparte categorie).

Zoals te zien is in de tabel hieronder, stijgt in 2021 het aantal fte, bij zowel het wetenschappelijk als het ondersteunend personeel. De toename van het aantal fte en de hiermee samenhangende personele lasten hangen samen met de stijging van het aantal studenten, alsmede met de toename van de kwaliteitsmiddelen en de aan de faculteiten toegekende middelen voor stimulering van het onderzoek. Bij het wetenschappelijk personeel nemen vooral het aantal universitair hoofddocenten en universitair docenten toe, hetgeen in lijn is met het loopbaanbeleid van het instellingsplan.

De daling van het aantal fte na 2021 hangt vooral samen met de begrote posten Nog te alloceren, en met vernieuwingsmiddelen die nog niet aan de eenheden zijn toegekend. Omdat op voorhand lastig is te schatten valt tot welk aantal fte (in welke personeelscategorie) de nog te alloceren middelen en vernieuwingsmiddelen zullen leiden, is er in de begroting voor gekozen de hiermee samenhangende fte's niet mee te nemen in het begrote aantal fte.

De afschrijvingslasten zijn een andere belangrijke lastencomponent. Deze kosten stijgen de komende jaren als gevolg van de geplande nieuwbouw en renovatie. De twee belangrijkste hiervan, die aangemerkt kunnen worden als 'majeure' vastgoedinvestering (dit is het geval als de totale omvang van een investering meer dan 15% van de totale inkomsten bedraagt) betreffen de nieuwbouw van de tweede fase van de Campus Bio

Science Park (Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen, de eerste fase is eind 2016 opgeleverd) en de realisatie/renovatie van de Humanities Campus. Het plan is dat in de loop van 2021 begonnen wordt met de bouw van deze tweede fase van de Campus Bio Science Park. De realisatie/renovatie van de Humanities Campus (Faculteit Geesteswetenschappen) vindt stapsgewijs plaats. Andere investeringen zijn de realisatie van een nieuw datacenter en de nieuwbouw van het sport- en tentamengebouw. Alle investeringen dragen bij aan de strategische doelstellingen van de universiteit en zijn nodig om de onderwijs- en onderzoeksactiviteiten van de faculteiten ook in de toekomst optimaal te kunnen blijven faciliteren.

In figuur 15 zijn de gerealiseerde en geplande investeringen in de periode 2016 tot en met 2030 zichtbaar gemaakt.

De investeringen leiden ertoe dat de materiële vaste activa de komende jaren zullen stijgen, zoals wordt getoond in de ontwikkeling van de financiële positie (enkelvoudige balans).

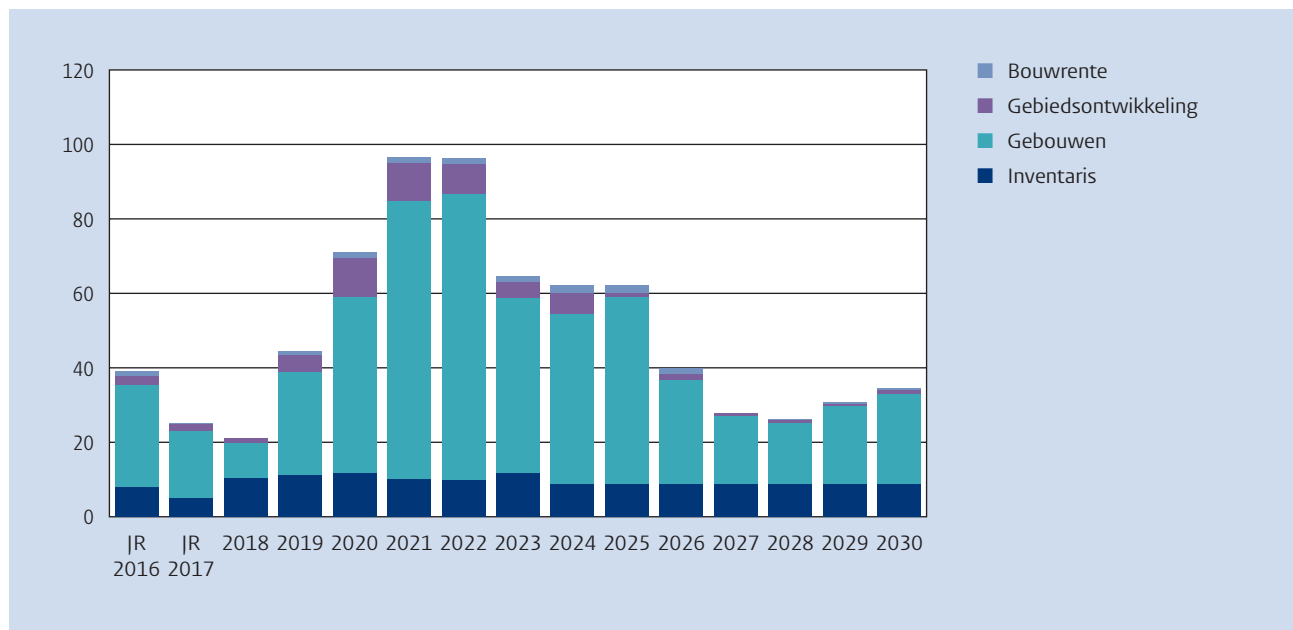
De huisvestingslasten stijgen in de periode 2021-2025 naar een bedrag van circa 50 miljoen euro per jaar, met in enkele jaren extra kosten als gevolg van verhuisoperaties.

De overige lasten, waarin opgenomen de subsidie voor het LUMC voor het onderwijs en onderzoek van de

Gemiddeld aantal fte

	JR 2020	B 2021	B 2022	B 2023	B 2024	B 2025
<i>Wetenschappelijk personeel (wp)</i>						
Hoogleraar	277	304	294	290	285	285
Uhd	187	190	198	199	199	199
Ud	649	736	756	750	744	744
Overig wp – docent	264	279	255	257	250	250
Overig wp – onderzoeker	371	381	370	365	352	352
Promovendus	771	812	816	799	767	767
Subtotaal wp	2.519	2.702	2.688	2.660	2.598	2.598
<i>Ondersteunend personeel (obp)</i>						
Obp O&O	443	403	394	376	370	370
Overig obp	1484	1.571	1.539	1.537	1.523	1.523
Student-assistent	53	32	31	28	26	26
Subtotaal obp	1.980	2.006	1.965	1.941	1.920	1.920
Totaal	4.499	4.708	4.653	4.601	4.518	4.518
Obp overig/totaal fte	33%	33%	33%	33%	33%	33%
Aandeel docent (hlg + uhd + ud + d)	19%	18%	17%	17%	17%	17%

Figuur 15
Investerings per jaar (in M€)



Faculteit Geneeskunde, bedragen op termijn ca 150 miljoen euro.

Op basis van de begroting 2020 en meerjarenraming 2021-2023 verloopt de verwachte ontwikkeling van de financiële positie als weergegeven in de tabel op de volgende pagina. De ontwikkeling wordt vooral beïnvloed door de uitvoering van het investeringsprogramma voor huisvesting. De post Materiële activa neemt met ongeveer 180 miljoen euro toe, de liquide middelen nemen door de investeringen af met bijna 160 miljoen euro.

Het eigen vermogen is in 2020 iets gedaald, evenals de solvabiliteit (van 38,4% naar 36,4%). De solvabiliteitsratio zal de komende jaren naar verwachting verder dalen naar 30%, het niveau van de streefwaarde die het College van Bestuur hanteert. De Inspectie van het Onderwijs hanteert voor de solvabiliteit een iets andere definitie, te weten eigen vermogen + voorzieningen gedeeld door de totale passiva. Deze signaleringswaarde komt met circa 33% in 2025 iets uit boven de reguliere solvabiliteit, maar iets boven de door de inspectie gehanteerde signaleringswaarde van 30%. Het weerstandsvermogen (eigen vermogen/totale baten) ligt ruim boven de signaleringswaarde (0,05) van de inspectie, en dat blijft ook zo. Met 0,85 ultimo 2020 ligt de waarde van de current ratio (vlottende activa/kort vreemd vermogen), die aangeeft of de liquiditeit in orde is, ruim boven de door de inspectie gehanteerde signaleringswaarde van 0,5. De liquide middelen en de current ratio zullen de komende

jaren naar verwachting gaan dalen als gevolg van de voorgenomen investeringen. Vanaf 2025 zal de ratio naar verwachting tijdelijk een paar jaar onder de 0,5 zakken. De specificatie van het eigen vermogen is weergegeven in onderstaande tabel.

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

De investeringen worden gefinancierd uit de liquide middelen en uit een lening. De Universiteit Leiden heeft sinds 2007 een vaste lening bij de Bank Nederlandse Gemeenten (BNG) van 30,0 miljoen euro (rente: 4,7%). In 2020 heeft het College van Bestuur, in overleg met de Raad van Toezicht, besloten om naast deze vaste lening, met het oog op de realisatie van de tweede fase van de Campus Bio Science Park, een vaste lening bij het ministerie van Financiën (de schatkist) aan te vragen. De verwachting is dat bij de schatkist circa 110 miljoen euro kan worden geleend. Het precieze bedrag is afhankelijk van de taxatie van de gebouwen op de Campus Bio Science Park die als onderpand dienen voor deze lening bij het Rijksvastgoedbedrijf. De lening zal in 20 jaar worden afgelost. Op de vaste lening bij de BNG (resterende looptijd 12 jaar) wordt niet afgelost. De realisatie van de Humanities Campus en de overige investeringen kunnen naar verwachting worden gefinancierd uit eigen middelen. Teneinde zo veel mogelijk te voldoen aan de liquiditeitsnorm van de Inspectie van het Onderwijs, zal

Ontwikkeling financiële positie (enkelvoudig)

(bedragen in M€)	JR 2020	B 2021	B 2022	B 2023	B 2024	B 2025
<i>Activa</i>						
Materiële vaste activa	312,2	382,1	443,3	491,1	501,4	538,6
Financiële vaste activa	44,0	55,1	70,0	72,2	72,8	73,5
Vorraden	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Vorderingen	35,5	36,5	36,0	35,7	35,7	35,7
Liquide middelen	188,2	91,1	95,6	135,1	115,6	79,4
Totaal activa	581,0	565,7	645,9	735,2	726,6	728,2
<i>Passiva</i>						
Eigen vermogen	211,6	208,4	212,1	217,0	220,3	223,7
Voorzieningen	30,1	24,7	24,0	21,1	17,6	15,3
Vooruitontvangen erfpacht	46,7	52,7	55,1	67,5	66,5	74,5
Leningen (BNG en ministerie van Financiën)	30,0	30,0	105,0	180,0	172,5	165,0
SWAP	0,0	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5
Kortlopende schulden	262,6	246,5	246,2	246,2	246,2	246,2
Totaal passiva	581,0	565,7	645,9	735,2	726,6	728,2
Solvabiliteit	36,4%	36,8%	32,8%	29,5%	30,3%	30,7%
Liquiditeit (current ratio)	85,6%	52,1%	53,8%	69,8%	61,9%	47,2%

Ontwikkeling eigen vermogen (enkelvoudig)

(bedragen in M€)	JR 2020	B 2021	B 2022	B 2023	B 2024	B 2025
<i>Algemene Reserve</i>						
Algemene reserve	194,4	200,9	207,0	215,3	220,3	223,7
<i>Bestemmingsreserve</i>						
Vernieuwingsmiddelen	14,0	2,6	1,1	0,0	0,0	0,0
Overige bestemmingsreserves*	1,5	4,9	4,0	1,7	0,0	0,0
Totaal eigen vermogen	211,6	208,4	212,1	217,0	220,3	223,7

* Stimuleringsprogramma's, onderwijsintensivering, profilering & zwaartepuntvorming

naast een vaste lening ook gebruik gemaakt gaan worden van de bij het ministerie van Financiën aangevraagde rekening-courant kredietfaciliteit van circa 40 miljoen euro (10% van de rijksbijdrage). In de grafiek op pag. 96 zijn de verwachte liquiditeitsontwikkeling en leenbehoefte voor de jaren tot en met 2030 zichtbaar gemaakt.

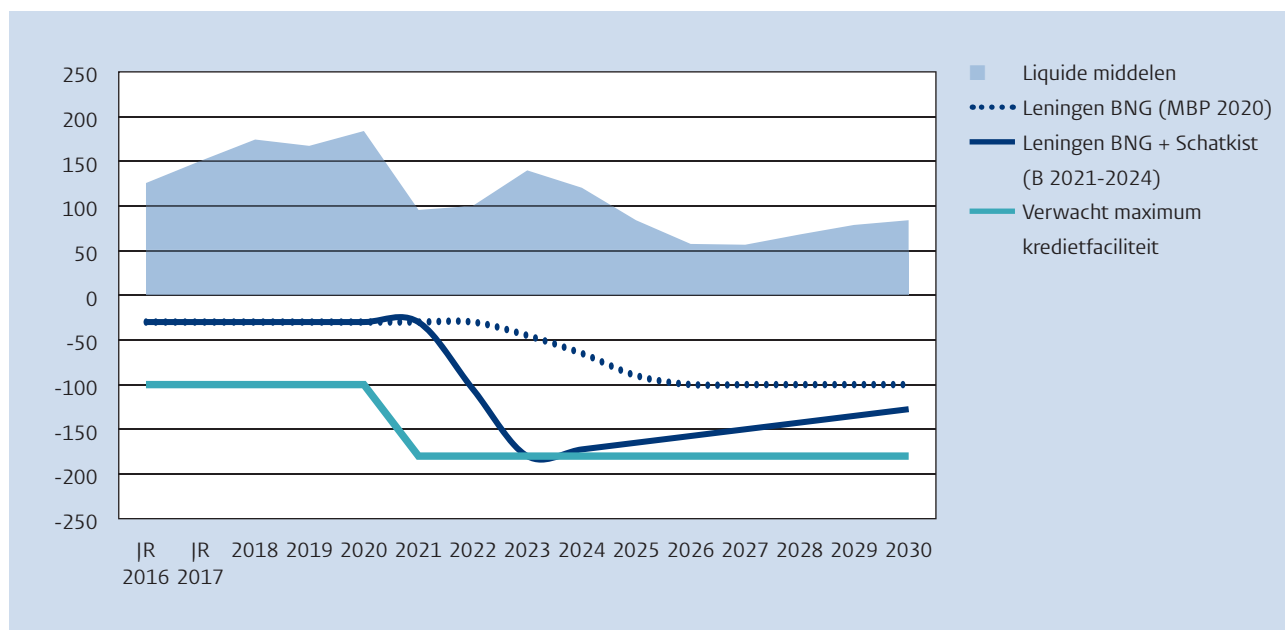
De bestaande mechanismes voor planning & control, waaronder in het bijzonder die voor de aanstelling van personeel en de temporisering van investeringen in huisvesting, bieden voldoende ruimte voor bijsturing als de omstandigheden – bijvoorbeeld fluctuaties in de studentenaantallen – dit zouden vereisen. Alvorens nader in te gaan op de controlmechanismen wordt eerst ingegaan op de belangrijkste risico's en onzekerheden die invloed hebben op het financiële resultaat en/of de financiële positie.

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, de begroting en de 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 63%. De rijksbijdrage is dan ook een belangrijk aandachtspunt bij de risico's. Een ander belangrijk uitgangspunt is een op nul sluitend allocatieresultaat en het behouden van evenwicht tussen de beschikbare en de verdeelde middelen (allocaties). Resultaat uit de gebiedsontwikkeling blijft – gelet op de moeilijke voorspelbaarheid – buiten beschouwing.

Figuur 16
Verloop Liquide middelen & lening BNG



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. In 2019 heeft de minister van OCW besloten de gehele prijsbijstelling niet door te geven aan de universiteiten.

De effecten van de door de minister overgenomen adviezen van de Commissie Van Rijn aangaande de extra bekostiging van de technische universiteiten (sectorplan Bèta/Techniek) zijn verwerkt in de raming van de rijksbijdrage. Over de eventuele interne doorvertaling naar de faculteiten van deze effecten heeft het College van Bestuur besloten om in ieder geval in de jaren tot en met 2021 geen aanpassing in het allocatiemodel AEG aan te brengen. Met de interne doorvertaling is in de begroting 2021-2025 geen rekening gehouden.

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 zou kunnen zijn dat de behoefte aan ruimte niet goed meer aansluit op

de bestaande vastgoedportefeuille vanwege een lager of hoger aantal studenten en medewerkers dan geraamd.

In verband met de omvangrijke investeringen is een accurate liquiditeitsraming belangrijk. De ontwikkeling van de liquiditeit wordt mede beïnvloed door externe factoren en regelmatig bijgesteld. Bij de liquiditeitsraming is het van belang om een aantal risico's aan te geven, die van invloed kunnen zijn op de ontwikkeling van de beschikbare liquiditeit in de komende jaren:

- In de raming is geen rekening gehouden met het een daling van de Onderhandenwerkpositie (OHW). Het risico bestaat dat minder onderzoeksprojecten worden binnengehaald, hetgeen kan leiden tot een daling van de OHW-positie en een extra beslag op de liquide middelen. Ook wijzigingen in de bevoorschotting van tweede- en derdegeldstroomprojecten hebben invloed op de liquiditeitsraming.
- Er is slechts ten dele rekening gehouden met tegenvallers bij de uitvoering van de investeringsprojecten. Een mogelijke tegenvaller is een verhoging van het investeringsbudget als gevolg van een verdere stijging van de prijzen in de bouwsector.
- In de liquiditeitsraming is rekening gehouden met de verkoopopbrengsten uit de gebiedsontwikkeling. De realisatie van de geraamde opbrengsten is niet zeker en sterk afhankelijk van economische omstandigheden. Het eventueel wegvallen van een deel van deze opbrengsten, kan leiden tot een daling van de beschikbare liquide middelen.

- In de raming van de liquide middelen is geen rekening gehouden met een eventuele wijziging van de huidige bekostigingssystematiek van OCW. Als er wijzigingen worden aangebracht in de verdeling van de rijksbijdrage OCW ten nadele van het hoger onderwijs in het algemeen dan wel in het bijzonder ten nadele van de Universiteit Leiden, kan dit leiden tot een daling van de beschikbare liquiditeiten.

Om de risico's ten aanzien van de investeringen en liquiditeit zoveel mogelijk te ondervangen worden de grote projecten opgeknipt in fasen. Een ander risico bij omvangrijke projecten is het effect van meer/minder werk, voor, tijdens of 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, waarvan de risico's naar het oordeel van de universiteit beheersbaar zijn. Onder meer is afgesproken dat de universiteit garant staat voor een door de projectinvesteerder met de BNG Bank afgesloten hypothecaire lening. De constructie is beoordeeld door de Inspectie van het Onderwijs. De inspectie spreekt van een verhoogd risico, maar gegeven de kapitaalkracht 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

Behalve naar de beheersing van de risico's, die een nadelig effect kunnen hebben op de financiële positie en/of het financieel 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, die worden 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 zonodig 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 2020 is door middel van continuïteit monitoring verder gewerkt aan de beheersing van de belangrijkste risico's in het proces van bestellen tot en met betalen. In 2020 is een volgende stap gezet door de workflow van de afhandeling van de signalen te digitaliseren. Per 1 januari 2019 is het Personeel Shared Service Center (PSSC) van start gegaan. De personeelsadministratie is gecentraliseerd, waarbij tegelijkertijd de administratieve processen zijn gedigitaliseerd, zodat de workflow efficiënter en met minder risico's op fouten kan worden afgehandeld. Aan de beheersing van de General IT Controls (GITC) is in 2020 ruimschoots aandacht besteed. Het systeem Topdesk wordt nu gebruikt door Functioneel Beheer voor het vastleggen en documenteren van de programmatische wijzigingen.

De beheersing van de processen om te komen tot een aanvaardbare aangifte van de btw en de (eind)loonheffing is in 2020 op orde. In het najaar van 2019 zijn nieuwe afspraken gemaakt met de belastingdienst over een aanpassing van de pro rata-regeling. Daarbij is afgesproken welk deel van de omzet met btw wordt belast en welk deel niet.

Het beleid inzake beleggen en lenen is gebaseerd op het Treasury Statuut. 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 2020 is veranderd en wat

de looptijden zijn. Op hoofdlijnen bleef het beleid in 2020 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. In 2021 zal verdere samenwerking met het LUF worden vormgegeven.

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.

Met het oog op de geplande lening bij het ministerie van Financiën is het in 2007 afgesloten rentederivaat eind 2020 afgewikkeld.

5.8 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, vastgoedontwikkeling en catering. De omzet van deze activiteiten is zichtbaar in de jaarrekening onder de posten Werken voor derden en Overige baten. Bij de invoering van de vennootschapsbelasting voor overheidsorganisaties is met de belastingdienst afgesproken jaarlijks vast te stellen of vanwege de omvang van deze activiteiten een subjectieve vrijstelling van de vennootschapsbelasting van toepassing is. Over het boekjaar 2019 is deze vrijstelling verkregen.

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. Door de maatregelen die

de overheid heeft getroffen voor het beheersen van de coronacrisis is bij een aantal van deze activiteiten in 2020 verlies geleden. De maatregelen hebben, net als in tal van andere maatschappelijke sectoren, een grote vraaguitval veroorzaakt, met een groot financieel effect op de afzonderlijke activiteiten (zoals bij de Hortus botanicus, het Sportcentrum, de catering en het postacademisch onderwijs). Het nadelig financieel resultaat kon niet bij alle activiteiten worden opgevangen met de in eerdere jaren gerealiseerde positieve resultaten.

De kaders waarbinnen de eenheden moeten opereren ten aanzien van activiteiten met een privaat karakter 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 of 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-marktversturend. 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 de studentenhuisvesting). De interne accountant beoordeelt jaarlijks bij de interimcontrole de opzet en werking van de administratieve organisatie ten aanzien van de opbrengsten van deze activiteiten. Zo nodig besteden de eenheden nadere aandacht aan de toerekening van indirecte kosten. Binnen de universiteit is verder de 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%-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 van de BV 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 kennistransfer te realiseren dan wel te bevorderen, met uitzondering van Jobmotion BV, die de plaatsing van uitzendkrachten bij 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 2020 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 huurt voor en verhuurt aan een deel van de buitenlandse (master)studenten kamers, omdat deze groep studenten anders niet naar Nederland kan komen. Het College van Bestuur heeft maatregelen getroffen om haar bijdrage uit de eerste geldstroom aan deze activiteit te minimaliseren. Verder worden kamers verhuurd aan studenten van het Leiden University College The Hague, in verband met het 'residentieel concept'. Gestreefd wordt naar een kostendekkende exploitatie. In 2020 is door het opzeggen van kamers door buitenlandse studenten vanwege de coronacrisis sprake van een verlies op deze activiteit.

Er is overigens bij de universiteit geen sprake van:

- uitbesteding van (delen van) onderwijsprogramma's van bekostigde opleidingen aan private organisaties;
- maatwerktrajecten aangeboden aan 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 2020

Geconsolideerde Jaarrekening

Geconsolideerde balans (na resultaatbestemming)

(bedragen in M€)		31-12-2020	31-12-2019
1.	Activa		
	<i>Vaste activa</i>		
1.1	Materiële vaste activa	312,9	316,5
1.2	Financiële vaste activa	23,7	22,8
	Totaal vaste activa	336,6	339,3
	<i>Vlottende activa</i>		
1.3	Voorraden	1,0	1,0
1.4	Vorderingen	36,9	38,7
1.5	Effecten	20,8	19,7
1.6	Liquide middelen	209,0	186,0
	Totaal vlottende activa	267,7	245,3
	Totaal activa	604,3	584,7
2.	Passiva		
2.1	<i>Groepsvermogen</i>		
2.1.1	Eigen vermogen	232,1	233,1
2.1.2	Minderheidsbelang derden	0,3	0,3
	Totaal groepsvermogen	232,4	233,4
	<i>Vreemd vermogen</i>		
2.2	Voorzieningen	30,1	28,7
2.3	Langlopende schulden	76,7	69,5
2.4	Kortlopende schulden	265,0	253,0
	Totaal vreemd vermogen	371,9	351,3
	Totaal passiva	604,3	584,7

Geconsolideerde staat van baten en lasten

(bedragen in M€)		2020	2019
3	<i>Baten</i>		
3.1	Rijksbijdragen	405,5	375,2
3.2	Collegegelden	76,0	71,3
3.3	Baten werk in opdracht van derden	190,5	194,9
3.4	Overige baten	35,1	44,5
3.5	Totale baten	707,0	685,8
4	<i>Lasten</i>		
4.1	Personeelslasten	501,9	468,9
4.2	Afschrijvingen	36,7	40,3
4.3	Huisvestingslasten	46,3	50,6
4.4	Overige lasten	113,2	130,9
	Totaal lasten	698,1	690,6
	Saldo baten en lasten	8,9	-4,8
5	Financiële baten en lasten	-0,1	0,3
	Resultaat voor belasting	8,8	-4,5
	Belastingen	0,0	0,0
	Resultaat deelnemingen	0,0	-0,2
	Resultaat na belasting	8,8	-4,7
	Aandeel derden in resultaat (LUMC)	9,8	-0,8
	Nettoresultaat	-1,0	-3,9

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

(bedragen in M€)	2020	2019
<i>Kasstroom uit operationele activiteiten</i>		
Nettoresultaat	-1,0	-3,9
Gecorrigeerd voor:		
Afschrijvingen (excl. LUMC)	32,9	36,3
Mutaties voorzieningen (excl. LUMC)	1,4	-0,7
Subtotaal	34,3	35,6
<i>Veranderingen in vlottende middelen</i>		
Voorraden	0,0	0,1
Vorderingen	1,8	1,1
Effecten	-1,1	0,6
Kortlopende schulden	12,0	2,9
Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties	12,6	4,7
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	45,9	36,4
<i>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</i>		
Investerings materiële vaste activa	-29,3	-41,8
Desinvesteringen materiële vaste activa	0,0	0,1
(Des)investerings in deelnemingen	-0,2	-0,7
Mutaties leningen	-0,6	-1,9
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-30,2	-44,3
<i>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</i>		
Toename langlopende schulden	13,6	2,5
Aflossing langlopende schulden	-6,4	-1,0
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	7,2	1,5
Mutatie liquide middelen	23,0	-6,4
Beginstand liquide middelen	186,0	192,4
Mutatie liquide middelen	23,0	-6,4
Eindstand liquide middelen	209,0	186,0

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

Algemeen

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2020, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2020.

Toegepaste standaarden

De Universiteit Leiden bezit rechtspersoonlijkheid op grond van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW), artikel 1.8. 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;
- Stichting Universitair Sportcentrum Universiteit Leiden.

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 opgenomen 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 toegevoerd op basis van het aandeel van de universitaire subsidie en van derden ontvangen subsidies (tweede en derde geldstroom) in de totale baten. De afschrijvingslasten van het LUMC zijn niet 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

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

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.

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 vervolgwaaarding 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 een financieel instrument heeft verworven of is aangegaan met het doel het instrument op korte termijn te verkopen, maakt het deel uit van de handelsportefeuille en wordt het na eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardewijzigingen in de staat van baten en lasten.

Verstrekke leningen en overige vorderingen

Verstrekke leningen en overige vorderingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieverentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderingverliezen. 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 effectieverentemethode.

De aflossingsverplichtingen van de langlopende schulden voor het komende jaar, 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 waardering- 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 2020

Met ingang van 1 januari 2020 zijn de stichtingen Endowment for the Raymond and Beverly Sackler Chair of the History en Culture of the US (Sackler I) en Endowment for the Raymond and Beverly Sackler International Scholarship Fund (Sackler II) opgegaan in de Stichting Praesidium Libertatis I. Om deze reden heeft de Stichting Praesidium Libertatis I haar vergelijkende cijfers over 2019 aangepast. Deze aanpassing is in de geconsolideerde jaarrekening van de universiteit overgenomen. In tabel op pag. 109 is aangegeven welke posten met welk financieel belang zijn aangepast.

Wijzigingen geconsolideerde jaarrekening 2019 naar aanleiding van samenvoeging Stichting Praesidium Libertatis I met Sackler I en Sackler II

(bedragen in M€)	Cijfers conform jaarrekening 2019	Cijfers 2019 in jaarrekening 2020	Wijzigingen vergelijkende cijfers 2019
Balans			
Activa			
<i>Vlottende activa</i>	241,2	245,3	4,2
Effecten	17,4	19,7	2,3
Obligaties	10,5	12,9	2,3
Liquide middelen	184,2	186,0	1,8
Banken	172,5	174,3	1,8
Totaal activa	580,5	584,7	4,2
Passiva			
<i>Groepsvermogen</i>	229,3	233,4	4,1
Bestemmingsfonds (privaat)	17,1	21,3	4,1
Stichting Praesidium Libertatis I	17,1	21,3	4,1
<i>Vreemd vermogen</i>			
Kortlopende schulden	253,0	253,0	0,1
Overlopende passiva	105,9	105,9	0,1
Overige overlopende posten	33,3	33,3	0,1
Totaal passiva	580,5	584,7	4,2
Winst- en verliesrekening			
Baten			
Geen wijzigingen > M€ 0,1			
Lasten			
<i>Lasten</i>	690,5	690,6	0,2
Overige lasten	130,7	130,9	0,2
Overige overige lasten	106,3	106,4	0,2
Subsidies	21,7	21,9	0,2
Saldo baten en lasten	-4,6	-4,8	-0,2
Resultaat na belasting	-4,6	-4,7	-0,1
Nettoresultaat	-3,8	-3,9	-0,1

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 Rj 212.303, geactiveerd voor zover sprake is van kosten die noodzakelijk zijn voor de realisatie van het actief (bijvoorbeeld tekeningen en 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.

Afschrijvingspercentages materiële vaste activa

Soort Actief	Afschrijvingspercentage per jaar
Terreinen	
• Algemeen	0%
• Uitgaven aanleg sportterreinen	10%
• Overige terreinvoorzieningen	3,33%
Gebouwen*	
• 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.
Investerings in huurpanden	10%, bij een kortere huurtermijn dan 10 jaar naar rato van het aantal huurjaren.
Groot onderhoud	Uitgaven \geq € 140.000 worden geactiveerd Uitgaven $<$ € 140.000 worden niet geactiveerd, tenzij sprake is van levensduurverlenging.
Inventaris en apparatuur*	Activering vindt plaats vanaf € 6.000 per item**
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.

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

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

Inventaris en apparatuur (inclusief software) worden afzonderlijk geactiveerd voor zover sprake is van aanschaffingen boven de € 6.000 per item. Activa die kunnen worden beschouwd als bulkaankopen worden geactiveerd boven € 50.000. De afschrijvingstermijn staat in de tabel op pag. 110 per type weergegeven. 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.

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 opbrengst-waarde. 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, maar niet hoger dan de boekwaarde die bepaald zou zijn (na afschrijvingen) als in voorgaande jaren geen bijzonder waardeverminderingverlies 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 waarderingsgrondslagen 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.

Kapitaalbelangen die niet worden aangemerkt als deelneming worden onder de effecten gerubriceerd.

Vorderingen op niet-geconsolideerde deelnemingen worden initieel gewaardeerd tegen de reële waarde, vermeerderd met direct toerekenbare transactiekosten. Vervolgens worden deze vorderingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve-rentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderingverliezen.

De grondslagen voor de overige financiële vaste activa zijn verder opgenomen onder het hoofd 'Financiële instrumenten'.

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

Voorraden

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 zogenoemde 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 beursgenoteerd 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 waardeverminderingverliezen.

Liquide middelen

Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Hieronder vallen kasgeld, 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. De aangebrachte beperking in de bestedingsmogelijkheid door een faculteitsbestuur, is aangeduid als bestemde reserve. Als een beperktere bestedingsmogelijkheid door het College is aangebracht, is het aldus afgezonderde deel van het eigen vermogen aangeduid als bestemmingsreserve. 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 waarderinggrondslagen 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 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 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 vooruitontvangen 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 uitvoerings-

overeenkomst 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 een 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-bijdrageregeling.

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 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 onderwijstaken 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 derde-geldstroomprojecten 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 om niet aan de universiteit worden in het jaar van ontvangst verantwoord als bate onder de post 'Overige baten'.

Opbrengsten voortvloeiend uit de verkoop van zelfvervaardigde of van derden verkregen goederen worden als zodanig verwerkt indien aan alle volgende voorwaarden wordt voldaan:

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

- het bedrag van de opbrengst kan op betrouwbare wijze worden bepaald; *en*
- het is waarschijnlijk dat de economische voordelen met betrekking tot de transactie aan de rechtspersoon zullen toevloeien; *en*
- de mate waarin de dienstverlening op de balansdatum is verricht kan op betrouwbare wijze worden bepaald; *en*
- 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, wordt slechts een opbrengst 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 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 gedeel-

telijk 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 zijn te classificeren als operationele lease. Bij deze 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 geldend 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 2020					
Aanschafprijs t/m 2019	629,3	155,4	19,7	22,5	826,9
Cumulatieve waardevermindering en afschrijvingen	379,5	128,5	0,0	2,4	510,4
Boekwaarde per 1 januari 2020	249,7	26,9	19,7	20,1	316,5
<i>Mutaties in de boekwaarde</i>					
Investerings	20,3	12,1	-5,3	2,2	29,3
Desinvestering aanschafwaarde	18,8	3,6	0,0	0,0	22,3
Netto-afschrijving (excl. LUMC)	1,2	7,6	0,0	1,7	10,5
Saldo	0,3	0,9	-5,3	0,5	-3,6
Stand per 31 december 2020					
Aanschafprijs t/m 2020	630,8	164,0	14,4	24,7	833,8
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	380,7	136,1	0,0	4,0	520,9
Boekwaarde per 31 december 2020	250,1	27,8	14,4	20,6	312,9

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 2020					
Afschrijvingen (excl. LUMC)	20,0	11,2	0,0	1,7	32,9
Desinvestering cumulatieve afschrijvingen	18,8	3,6	0,0	0,0	22,4
Netto-afschrijving	1,2	7,6	0,0	1,7	10,5

De afschrijvingslasten van LUMC bedragen M€ 3,8 en zijn niet in bovenstaand overzicht opgenomen.

Gebouwen en terreinen, gebouwen in uitvoering

In 2020 is een bedrag van M€ 15,0 geïnvesteerd in gebouwen. Hiervan is M€ 3,9 besteed aan de ontwikkeling van de Humanities Campus, M€ 3,4 aan de Campus Bio Science Park fase 2, M€ 2,1 aan de renovatie van het Snellius en M€ 4,9 aan groot onderhoud en bouwkundige aanpassingen.

De WOZ-waarde van de gebouwen bedraagt M€ 372,5 (prijsspeil 2020), de verzekerde waarde van de gebouwen en inventaris bedraagt M€ 1.467,8 (ultimo 2020).

Inventaris en apparatuur

In 2020 is voor M€ 12,1 geïnvesteerd in inventaris en apparatuur. Het betreft voornamelijk investeringen in wetenschappelijke (onderzoeks)apparatuur, computer- en randapparatuur bij de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen (ca. M€ 6,7), investeringen in computers en randapparatuur bij het ISSC (ca. M€ 2,2), aanschaffingen door het UFB (ca. M€ 0,8) en overige aanschaffingen van inventaris en apparatuur (ca. M€ 0,7).

Grondexploitatie

De universiteit ontwikkelt terreinen voor de uitgifte van percelen in erfpacht. In 2020 is M€ 2,2 geïnvesteerd in de ontwikkeling van terreinen voor toekomstige uitgiften. Deze kosten worden geactiveerd en worden 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 geschenken. 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 31-12-2019	Mutaties 2020			Stand 31-12-2020
			Mutaties bij	Mutaties af	Resultaat	
1.2.1	<i>Deelnemingen</i>					
	Biogeneration Capital Fund II CV	0,2	0,0	0,0	0,0	0,2
	Biogeneration Capital Fund III CV	1,2	0,2	0,0	-0,0	1,3
	Biogeneration Capital Fund IV CV	0,0	0,1	0,0	-0,1	0,0
	Biogeneration Ventures BV	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Fibriant BV	0,1	0,1	0,0	0,0	0,2
	Future Genomics Technologies BV	0,1	0,0	0,0	0,0	0,1
	In Ovo BV	0,1	0,0	0,0	-0,1	0,0
	Innovation Quarter BV	0,4	0,0	0,0	-0,0	0,4
	Onnes BV	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	UNIIQ BV	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	VarmX BV	0,1	0,1	0,0	0,0	0,2
	Vitroscaan BV	0,2	0,0	0,0	0,0	0,2
	ZoBio BV	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Totaal deelnemingen	2,4	0,4	0,0	-0,2	2,6
1.2.2	Leningen aan verbonden partijen	6,2	0,0	0,1	0,0	6,1
1.2.3	Overige leningen u/g	14,2	0,7	0,0	0,0	14,9
	Totaal financiële vaste activa	22,8	1,1	0,1	-0,2	23,7

Deelnemingen

De waarde van de deelnemingen is met M€ 0,2 toegenomen. Dit is gedeeltelijk toe te schrijven aan de investeringen in Biogeneration Capital Fund III CV, Biogeneration Capital Fund IV CV, Fibriant BV en Varmx BV voor in totaal ruim M€ 0,4. Het resultaat van de deelnemingen is circa M€ 0,2 negatief.

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. Ultimo 2020 behelst de lening nog M€ 0,1. De universiteit heeft aan de Stichting Biopartner een lening verstrekt van M€ 0,8 ter 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. Door LEH BV zijn aan de Stichting Biopartner vier leningen verstrekt voor de financiering van twee incubatorgebouwen voor in totaal M€ 2,8. In 2020 heeft de stichting een bedrag van M€ 0,1 op deze leningen afgelost.

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 Buurenplein in Den Haag. De leningen lopen in 20 jaar op naar M€ 20,0.

- In 2020 is de lening verhoogd met M€ 0,4 en met M€ 0,4 rente waardoor de lening ultimo 2020 is opgelopen tot M€ 8,9. Aan het einde van de huurperiode van 20 jaar wordt het gehele bedrag door Green College Court afgelost;
- Een vooruitbetaald bedrag van M€ 4,8 (ultimo 2020) inzake btw-compensatie met betrekking tot de huur van het Wijnhavencomplex in Den Haag. Gedurende de looptijd van de huurovereenkomst (20 jaar) valt elk jaar 1/20^e deel vrij (M€ 0,3);
- Cofinancieringen, verstrekt door LEH BV als academisch aandeelhouder samen met UNIIQ BV aan startende ondernemingen. Deze financieringen betreffen converteerbare leningen, waarbij LEH BV na afloop van de financierings-termijn de optie heeft de lening om te zetten in aandelenkapitaal in de betrokken ondernemingen.
- Leningen verstrekt door LLPF BV in het kader van het financieringsprogramma Enterprise Leiden Fund (ELF) aan jonge ondernemers in de regio Leiden onder 'zachte' voorwaarden, zodat zij zich kunnen richten op de ontwikkeling van hun ondernemerscapaciteiten en hun onderneming. In 2020 is er voor een bedrag van M€ 0,2 aan nieuwe leningen verstrekt.

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€)		31-12-2020	31-12-2019
1.3.1	Gebruiksgoederen	1,0	1,0
	Totaal voorraden	1,0	1,0

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

1.4 Vorderingen

(bedragen in M€)		31-12-2020	31-12-2019
1.4.1	Debiteuren	11,0	10,3
1.4.2	Ministerie van OCW	2,0	3,3
1.4.3	Studenten/deelnemers/cursisten	3,2	3,0
1.4.4	<i>Overige vorderingen</i>		
1.4.4.1	Personeel	0,3	0,4
1.4.4.2	Overige vorderingen	0,8	4,7
	Totaal overige vorderingen	1,1	5,1
1.4.5	<i>Overlopende activa</i>		
1.4.5.1	Vooruitbetaalde kosten	20,0	17,3
1.4.5.2	Verstekte voorschotten	0,0	-0,1
1.4.5.3	Overige overlopende activa	0,0	0,0
	Totaal overlopende activa	20,1	17,1
1.4.7	Af: Voorzieningen wegens oninbaarheid	0,5	0,2
	Totaal vorderingen	36,9	38,7

Het saldo van de vorderingen is gedaald met M€ 1,8 naar M€ 36,9 (2019: M€ 38,7). 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 2020 M€ 2,0. De toename van vooruitbetaalde kosten met M€ 2,8 betreft hoofdzakelijk vooruitbetaalde licentiekosten. Onderstaande tabel geeft het verloop van de voorziening wegens oninbaarheid weer.

(bedragen in M€)		2020	2019
1.4.7	Voorziening wegens oninbaarheid		
	Stand per 1-1	0,2	0,3
	Onttrekking	0,0	0,1
	Dotaties	0,3	0,0
	Stand per 31-12	0,5	0,2

1.5 Effecten

(bedragen in M€)		Mutaties 2020				
		Stand 31-12-2019	Aankopen	Verkopen	Koersverschillen	Stand 31-12-2020
1.5.1	Obligaties	12,9	2,4	1,9	-0,0	13,3
1.5.2	Aandelen	6,8	6,8	6,8	0,6	7,5
	Totaal effecten	19,7	9,2	8,7	0,6	20,8

De Stichting Praesidium Libertatis I beheert ontvangen legaten en giften. Het overgrote deel van deze middelen is belegd in obligaties en aandelen. Over 2020 heeft de stichting een positief rendement van 3,9% gerealiseerd. Het beginsaldo van de obligaties is met M€ 2,3 verhoogd door de opname van de stichtingen Sackler I en Sackler II in de stichting Praesidium Libertatis I.

1.6 Liquide middelen

(bedragen in M€)		31-12-2020	31-12-2019
1.6.1	Kasmiddelen	0,0	0,0
1.6.2	Banken	204,7	174,3
1.6.3	Deposito's	4,3	11,6
	Totaal liquide middelen	209,0	186,0

De liquide middelen van de Universiteit Leiden bedroegen ultimo 2020 M€ 209,0. Deze zijn geheel ter vrije beschikking van de universiteit.

De Universiteit Leiden heeft de liquide middelen ondergebracht bij het ministerie van Financiën in het kader van het schatkistbankieren. In verband met de lage rentestand zijn deze middelen niet door de universiteit uitgezet in deposito's. De afname van deposito's betreft met name het niet verlengen van depositotegoeden bij LEH BV; deze zijn overgeheveld naar reguliere banktegoeden. Het resterende saldo betreft nog lopende deposito's van de deelnemingen JobMotion BV en CWTS BV voor in totaal M€ 4,3.

2.1 Groepsvermogen

(bedragen in M€)		Stand 31-12-2019	Resultaat	Overige mutaties	Stand 31-12-2020
2.1.1	Algemene reserve	194,4	2,2	-0,5	196,1
2.1.2	<i>Bestemmingsreserve (publiek)</i>				
2.1.2.1	Profilingsgebieden	0,5	-0,5	0,2	0,3
2.1.2.2	Onderwijsintensivering	0,6	0,0	0,0	0,6
2.1.2.3	Profilering & zwaartepuntvorming	0,6	-0,2	0,3	0,6
2.1.2.4	Vernieuwingsmiddelen	15,7	-1,7	-0,1	14,0
	Totaal bestemmingsreserve (publiek)	17,5	-2,4	0,5	15,5
2.1.3	<i>Bestemmingsfonds (privaat)</i>				
2.1.3.1	Stichting Praesidium Libertatis I	21,3	-0,7	0,0	20,5
	Totaal bestemmingsfonds (privaat)	21,3	-0,7	0,0	20,5
2.2	Minderheidsbelang derden	0,3	0,0	0,0	0,3
	Totaal groepsvermogen	233,4	-1,0	0,0	232,4

Voorstel voor resultaatbestemming

Het boekjaar 2020 is afgesloten met een negatief resultaat (geconsolideerd) van M€ 1,0 waardoor het groepsvermogen afneemt. 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 algemene reserve, waarin de reserves van LEH BV en haar dochters alsook die van het College van Bestuur en de faculteiten zijn begrepen. Deze reserve is in 2020 per saldo toegenomen met M€ 2,2;
- Een viertal bestemmingsreserves (publiek) voor door het bestuur gereserveerde en toegekende middelen voor profilering, onderwijsintensivering, profilering & zwaartepuntvorming en vernieuwingsmiddelen. Aan deze reserves wordt per saldo M€ 2,4 onttrokken;
- Een bestemmingsfonds (privaat) waarin het eigen vermogen van de Stichting Praesidium Libertatis I is opgenomen. Gezien de herkomst (deze middelen zijn afkomstig uit erfstellingen en legaten) worden deze middelen als privaat gepresenteerd. Aan dit bestemmingsfonds wordt M€ 0,7 onttrokken door het negatieve resultaat van de Stichting Praesidium Libertatis I, waardoor het bestemmingsfonds ultimo 2020 een bedrag van M€ 20,5 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- 2019	Mutaties 2020			Stand 31-12- 2020	Verdeling saldi	
			Dotaties	Onttrek- kingen	Vrijval		< 1 jaar	> 1 jaar
2.2.1	<i>Personeelsvoorzieningen</i>							
2.2.1.1	Werkloosheidsuitkeringen	5,3	4,4	3,4	1,3	5,0	2,6	2,4
2.2.1.2	Voorziening WIA	3,6	1,2	0,6	0,0	4,1	0,6	3,5
2.2.1.3	Jubileumuitkeringen	1,4	0,8	0,5	0,0	1,7	0,3	1,4
2.2.1.4	Reorganisatievoorzieningen	0,9	0,0	0,3	0,2	0,4	0,2	0,2
2.2.1.5	Transitievergoedingen	2,4	1,6	1,6	0,0	2,5	1,6	0,9
2.2.1.6	Langdurig zieken	0,6	0,9	0,0	0,0	1,5	1,5	0,0
	Totaal personeelsvoorzieningen	14,2	8,9	6,4	1,4	15,2	7,4	7,8
2.2.2	<i>Verlieslatende contracten</i>	0,8	1,0	0,0	0,0	1,8	1,8	0,0
2.2.3	<i>Overige voorzieningen</i>							
2.2.3.1	Asbestverwijdering	13,2	0,3	0,5	0,0	13,0	0,5	12,5
2.2.3.2	Vervanging sprinklerinstallatie	0,6	0,0	0,2	0,2	0,2	0,2	0,0
	Totaal overige voorzieningen	13,8	0,3	0,6	0,2	13,1	0,7	12,5
	Totaal voorzieningen	28,7	10,1	7,1	1,7	30,1	9,9	20,3

De voorzieningen zijn met M€ 1,4 toegenomen tot een bedrag van M€ 30,1.

Personele voorzieningen

Werkloosheidsuitkeringen

De voorziening werkloosheidsuitkeringen omvat de verplichtingen voor de in de komende jaren door de Universiteit Leiden te betalen wachtgelden. 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 uitgangspunt 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 2020 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€ 4,4 gepleegd. Een bedrag van M€ 1,2 is dit jaar vrijgefallen.

Voorziening WIA (Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen)

De Universiteit Leiden is eigen risicodragers gedurende de eerste tien jaar van arbeidsongeschiktheid van personeel. In 2020 is een dotatie noodzakelijk geweest van M€ 1,2 als gevolg van nieuwe instroom. De uitkeringen bedroegen in 2020 M€ 0,6.

Jubileumgratificaties

Deze voorziening omvat de contante waarde van toekomstige jubileumgratificaties van het personeelsbestand ultimo 2020.

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 destijds een reorganisatie is doorgevoerd. In 2020 is per saldo M€ 0,3 aan deze voorzieningen onttrokken en M€ 0,2 is vrijgevallen.

Transitievergoedingen

Met ingang van 1 juli 2017 hebben medewerkers met ontslag op grond van nieuwe wetgeving recht op een transitievergoeding. Dit recht is door de invoering van de wet normalisering rechtspositie ambtenaren verruimd; vanaf de start van het dienstverband bouwt men rechten op een transitievergoeding op. De verruiming is in de berekeningswijze verwerkt en heeft geleid tot een aanvullende dotatie. De voorziening is getroffen voor die categorie medewerkers waarvan zeker is dat ze recht kunnen doen gelden op deze vergoeding, te weten promovendi en postdocs. In 2020 is een bedrag van M€ 1,6 gedoteerd en een bedrag van M€ 1,6 onttrokken.

Langdurig zieken

Volgens wet- en regelgeving dient een voorziening langdurig zieken gevormd te worden. Gekozen is voor een objectieve berekeningswijze waarbij een voorziening wordt gevormd voor de medewerkers die ultimo 2020 twaalf maanden of langer ziek gemeld staan. Deze categorie wordt meegenomen in de voorziening voor de verwachte ziekteperiode in 2021. Dit heeft geleid tot een dotatie van M€ 0,9.

Verlieslatende contracten

Deze voorziening is getroffen ter dekking van verliezen op lopende tweede- en derdegeldstroomprojecten waarvan duidelijk is dat sprake zal zijn van een nadelig eindsaldo.

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 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 de betreffende gebouwen, waarbij externe adviseurs worden ingezet voor de raming van de verwachte uitgaven. Gedurende 2020 is een bedrag van M€ 0,5 onttrokken voor de kosten van asbestverwijdering, met name door de kosten van de sloop van het Gorlaeus-complex. Analyse van deze voorziening op grond van de laatst bekende cijfers zorgde voor een noodzakelijke dotatie van M€ 0,3 om aan de toekomstige verplichtingen te kunnen voldoen.

Vervanging spinklerinstallatie

In 2016 is een voorziening getroffen voor de kosten van de vervanging van de sprinklerinstallatie in de nieuwbouw van de Campus Bio Science Park en de gevolgen hiervan op de voortgang van diverse onderzoeksprojecten. De voorziening loopt gedurende de periode 2018-2021. In 2020 is M€ 0,2 aan deze voorziening onttrokken en is M€ 0,2 vrijgevallen.

2.3 Langlopende schulden

(bedragen in M€)		Stand 31-12- 2019	Mutaties 2020		Stand 31-12- 2020	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	4,0	0,0	4,0	0,0	0,0	0,0	
2.3.3	Erfpachten	35,5	13,6	2,4	46,7	45,6	39,6	
Totaal langlopende schulden		69,5	13,6	6,4	76,7	75,6	69,6	

Op grond van de verwachte investeringen in vastgoed en de daaruit voortvloeiende liquiditeitsontwikkeling is in 2007 langlopende externe financiering aangetrokken. De BNG heeft destijds een kredietfaciliteit ter beschikking gesteld van M€ 100. 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 signaalgrens van 20%. Ultimo 2020 bedraagt de solvabiliteitsratio enkelvoudig 36,5% (2019: 37,1%). In 2020 heeft de universiteit de resterende kredietfaciliteit van M€ 70,0 bij de BNG opgezegd.

Voor een deel van de kredietfaciliteit (M€ 16,5) was het renterisico afgedekt middels de aankoop van een renteswap. Met de renteswap werd de variabele rente geruild tegen een door de universiteit te betalen vast rentepercentage (4,647%). Eind 2020 is deze swap geheel afgelost en maakt de universiteit geen gebruik meer van financiële instrumenten.

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 of verkocht. 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 2020 zijn kavels uitgegeven aan Kadans en Galapagos voor in totaal een bedrag van M€ 13,6 en is M€ 2,4 vrijgevallen ten gunste van het resultaat.

2.4 Kortlopende schulden

(bedragen in M€)		31-12-2020	31-12-2019
2.4.1	Vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen OHW	116,8	104,8
2.4.2	Crediteuren	12,7	15,8
2.4.3	Vooruitontvangen subsidies OCW	17,8	17,7
2.4.4	<i>Belastingen / premies sociale verzekeringen</i>		
2.4.4.1	Loonheffing	13,8	12,4
2.4.4.2	Omzetbelasting	3,4	6,2
2.4.4.3	Premies sociale verzekeringen	4,0	3,7
2.4.4.4	Vennootschapsbelasting	0,0	0,0
	Totaal belastingen / premies sociale verzekeringen	21,1	22,3
2.4.5	Schulden pensioenen	4,5	4,2
2.4.6	<i>Overlopende passiva</i>		
2.4.6.1	Vooruitontvangen collegegelden	32,3	30,6
2.4.6.2	Vooruitontvangen investeringssubsidies	0,7	1,0
2.4.6.3	Vakantiegeld en -dagen	27,4	22,7
2.4.6.4	Accountants- en administratiekosten	0,2	0,2
2.4.6.5	Rente	0,4	0,5
2.4.6.6	Overige posten	31,2	33,3
	Totaal overlopende passiva	92,1	88,2
	Totaal kortlopende schulden	265,0	253,0

De kortlopende schulden zijn toegenomen met M€ 12,0. De post 'Vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen OHW' (onderhanden werk) is in 2020 met M€ 12,0 toegenomen als gevolg van gehonoreerde onderzoeksprojecten die door de maatregelen in verband met corona later worden opgestart.

De post (nog te betalen) 'Omzetbelasting' bestaat voornamelijk uit de van de belastingdienst ontvangen omzetbelasting voor de eerste fase nieuwbouw Campus Bio Science Park. Jaarlijks dient eentiende van dit bedrag verrekend te worden op basis van het gerealiseerde pro rata-percentage voor de omzetbelasting. De omzetbelasting die op

grond van deze systematiek de komende jaren verrekend gaat worden is opgenomen onder de kortlopende schulden. De afname van M€ 2,8 wordt voornamelijk veroorzaakt door de vordering op de belastingdienst als gevolg van de herziening van de pro rata-regeling over 2018, 2019 en 2020.

Behoudens de post 'Vooruitgefactureerde en vooruitontvangen termijnen OHW' en de post (nog te betalen) 'Omzetbelasting', hebben de kortlopende schulden nagenoeg geheel een looptijd korter dan één jaar. De vooruitgefactureerde en vooruitontvangen 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€):	2020	2019
Liquiditeit onderzoeksschool NOVA	13,6	13,1
Te betalen aan partners voor lopende projecten	0,0	4,4
Vooruitontvangen huur	2,4	2,2
Master Cyber Security	0,0	0,3
Tekengeld verkoop gronden	1,5	0,0
Overige overlopende passiva	13,7	13,3
Totaal overige posten	31,2	33,3

Model G Verantwoording subsidies

Subsidies zonder verrekenclausule

(bedragen in M€)	Toewijzing		Bedrag toewijzing	Ontvangen t/m 2020	Kosten t/m 2020	Prestatie afgerond?	
	Omschrijving	Kenmerk					Datum
	Open anatomie Leermaterialen	1349910/OL18-07	23-04-18	0,098	0,098	0,098	ja
	Ask your peer	1349916/OO18-07	23-04-18	0,057	0,057	0,057	ja
	Totaal			0,155	0,155	0,155	

Subsidies met verrekenclausule aflopend per ultimo verslagjaar

De universiteit heeft geen lopende subsidies met verrekenclausule.

Subsidies met verrekenclausule doorlopend in een volgend verslagjaar

De universiteit heeft geen lopende subsidies met verrekenclausule.

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 Leiden 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 huisvesting van buitenlandse studenten. De looptijd van de drie contracten eindigt in 2022, 2026 en 2031. In de exploitatierekening over 2020 is M€ 7,3 verantwoord aan huurbetalingen. De verplichting over 2021 zal naar verwachting M€ 6,6 bedragen. De periode 2022-2025 zal naar verwachting M€ 8,5 bedragen en vanaf 2026 resteert dan nog een verplichting van M€ 2,9.
- Er zijn meerjarige leveringsovereenkomsten afgesloten met RWE, Electrabel-Suez en Essent voor de levering van gas en elektriciteit. Daarnaast zijn meerjarige verzekeringsovereenkomsten afgesloten.
- In december 2011 is de universiteit 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 twintigjaarsperiode 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 2020 een bedrag van M€ 34,1). In de exploitatierekening over 2020 is M€ 3,6 verantwoord aan leasebetalingen. De verplichting over 2021 zal naar verwachting M€ 3,5 bedragen. In de periode 2021-2025 zal die naar verwachting M€ 14,8 bedragen en vanaf 2026 resteert dan nog een verplichting van M€ 31,1.
- Libertatis Ergo Holding is in 2011 de verplichting aangegaan om M€ 1 te investeren in de deelneming Biogeneration Capital Fund II CV. Ultimo 2020 resteert een stortingsplicht van k€ 29.
- Libertatis Ergo Holding is in 2017 de verplichting aangegaan om M€ 2,5 te investeren in de deelneming Biogeneration Capital Fund III CV. Ultimo 2020 resteert een stortingsplicht van circa M€ 1,0.
- Libertatis Ergo Holding is in 2019 de verplichting aangegaan om M€ 0,5 te investeren in de deelneming Biogeneration Capital Fund IV CV. Ultimo 2020 resteert een stortingsplicht van M€ 0,4.
- 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 2018 voor 20 jaar kantoor- en onderwijsruimte wordt gehuurd in het Wijnhavencomplex in Den Haag. In de exploitatierekening over 2020 is M€ 2,4 verantwoord aan huurbetalingen. De verplichting over 2021 zal naar verwachting M€ 2,4 bedragen. In de periode 2022-2025 zal deze naar verwachting M€ 10,1 bedragen en vanaf 2026 resteert dan nog een verplichting van M€ 25,2.
- In 2014 is de Universiteit Leiden penvoerder geworden voor het Zwaartekracht ICI-programma. Het programma wordt voortgezet tot 2023.
- In 2017 is de universiteit penvoerder geworden voor het Zwaartekrachtprogramma Quantum Software. Voor de eerste fase van het programma (2017-2021) is een bedrag van M€ 8,6 toegekend. Ultimo 2020 is een bedrag van M€ 7,2 ontvangen en in 2021 zal nog een bedrag van M€ 1,4 worden ontvangen. Deelnemers aan dit programma kunnen bij de board een call indienen, die na goedkeuring leidt tot uitkering uit dit vooruitontvangen bedrag. Het is nog onbekend welk deel ten behoeve van de universiteit of derden ter beschikking wordt gesteld. De mid term review heeft een positieve uitkomst gehad, waarmee verlenging van de periode 2022-2026 zeker is geworden.

Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten

3.1 Rijksbijdragen OCW

(bedragen in M€)	2020	2019
3.1.1 Rijksbijdrage OCW	480,0	447,3
3.1.2 Overige subsidies OCW		
3.1.2.1 Geoomerkte subsidies OCW	7,6	8,0
3.1.2.2 Niet-geoomerkte subsidies OCW	0,0	0,0
Totaal overige subsidies OCW	7,6	8,0
3.1.3 Af: Rijksbijdrage LUMC	82,1	80,1
Totaal rijksbijdragen	405,5	375,2

De rijksbijdrage van het ministerie van OCW bedroeg in 2020 M€ 397,9 na aftrek van de rijksbijdrage voor de academische werkplaatsfunctie van het LUMC. De groei van de rijksbijdrage wordt veroorzaakt door de in 2020 toegekende loon- en prijsbijstelling van circa M€ 11,0, de extra middelen naar aanleiding van de motie-Van Meenen voor het sectorplan Bèta/Techniek (ca. M€ 3,0), de bijdrage voor de kwaliteitsmiddelen en een toename van het aantal bekostigde studenten.

Duurzame Geesteswetenschappen

In 2020 heeft de Faculteit Geesteswetenschappen M€ 2,5 ontvangen in het kader van Duurzame Geesteswetenschappen (DWG). De faculteit heeft in 2020 minder besteed op het gebied van internationalisering vanwege de reisbeperkingen in verband met de coronacrisis. De resterende middelen worden in 2021 besteed.

Een deel van de middelen wordt ingezet ter dekking van de ontwikkeling van het onderwijs waaronder de bachelor Urban Studies en ICT in het taalonderwijs. Daarnaast zijn de middelen bestemd voor inhoudelijke vernieuwing, onderzoekontwikkeling (o.a. digital humanities) en internationalisering, waaronder de financiering van de verplichte buitenlandverblijven van de verschillende bacheloropleidingen.

(bedragen in M€)	2020	2019
Onderwijsvernieuwing	587,0	514,0
Inhoudelijke vernieuwing	461,0	521,0
Internationalisering	446,0	923,0
Onderzoekontwikkeling	268,0	245,0
Overig o.a. VTP en onderzoeksscholen	-30,0	110,0
Schooltalen	12,0	17,0
Totaal DGW besteed	1.744,0	2.330,0

De landelijke onderzoeksscholen ontvangen jaarlijks een bijdrage vanuit DGW. De Universiteit Leiden stelt deze bijdrage beschikbaar aan de onderzoeksscholen waarbij de Universiteit Leiden penvoerder is. Samen met het ICLON wordt vormgegeven aan de afspraken. Ten slotte heeft de faculteit middelen besteed inzake het actieplan Meer goed opgeleide leraren voor schooltalen, waarvan de Universiteit Leiden coördinator is.

3.2 Collegegelden

(bedragen in M€)	2020	2019
3.2.1 <i>Wettelijke collegegelden</i>		
3.2.1.1 Wettelijk collegegeld	54,5	51,0
3.2.1.2 Institutional fee	1,3	1,3
Totaal Wettelijke collegegelden	55,8	52,3
3.2.2 <i>Instellingscollegegelden</i>		
3.2.2.1 2e studie bekostigde opleidingen	2,4	2,2
3.2.2.2 Niet-EER-bekostigde opleidingen*	11,1	9,0
3.2.2.3 Niet-bekostigde opleidingen	6,6	7,8
Totaal Instellingscollegegelden	20,2	19,0
Totaal collegegelden	76,0	71,3

* EER is: Europese Economische Ruimte, bestaande uit de EU aangevuld met Liechtenstein, Noorwegen, IJsland en Zwitserland

De groei van baten uit collegegelden met M€ 4,7 is het gevolg van enerzijds een toename van het aantal ingeschreven studenten dat het reguliere of instellingscollegegeld betaalt en anderzijds een stijging van de hoogte van het collegegeld.

3.3 Baten werk in opdracht van derden

(bedragen in M€)	2020	2019
3.3.1 Contractonderwijs	7,3	10,4
3.3.2 <i>Contractonderzoek</i>		
3.3.2.1 Internationale organisaties*	48,7	36,4
3.3.2.2 Nationale overheden	9,1	15,0
3.3.2.3 NWO (incl. Zon MW)	51,4	57,0
3.3.2.4 KNAW	0,5	0,7
3.3.2.5 Overige non-profitorganisaties	40,3	39,8
3.3.2.6 Bedrijven	33,3	35,6
Totaal contractonderzoek	183,2	184,5
Totaal baten werk in opdracht van derden	190,5	194,9

* 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 daling van M€ 4,4 zien ten opzichte van 2019.

3.4 Overige baten

(bedragen in M€)	2020	2019
3.4.1 Verhuur	11,3	11,7
3.4.2 Detachering personeel	1,4	1,4
3.4.3 Schenking en sponsoring	2,9	2,7
3.4.4 Overige	19,4	28,7
Totaal overige baten	35,1	44,5

De overige baten dalen ten opzichte van 2019 met M€ 9,4. Deze daling is een direct gevolg uit de door de regering getroffen coronamaatregelen, waaronder sluiting van de horeca en musea.

De post 'Overige' kan nader worden uitgesplitst naar (in M€):	2020	2019
Opbrengst onroerend goed	2,9	4,3
Cateringopbrengsten	1,8	5,8
Lidmaatschaps- en entreegelden	1,9	5,8
Subsidies	4,1	4,4
Pro rata-BTW op indirecte kosten	2,2	2,3
Octrooien en licenties	0,8	1,0
Overige overige baten	5,7	5,1
Totaal overige baten	19,4	28,7

De lidmaatschaps- en entreegelden betreffen met name de opbrengst van de verkoop van sportkaarten en toegangskaarten voor de Hortus botanicus. Het effect van de coronamaatregelen op sec de horeca en musea bedraagt negatief M€ 7,9.

4.1 Personele lasten

(bedragen in M€)	2020	2019
4.1.1 <i>Lonen, salarissen en sociale lasten</i>		
4.1.1.1 Lonen en salarissen	374,7	352,8
4.1.1.2 Sociale lasten	27,9	25,0
4.1.1.3 Pensioenpremies	51,3	48,2
Totaal lonen, salarissen en sociale lasten	453,9	426,0
4.1.2 <i>Overige personele lasten</i>		
4.1.2.1 Personele voorzieningen	5,4	5,4
4.1.2.2 Personeel niet in loondienst	26,9	30,0
4.1.2.3 Overige	17,4	8,9
Totaal overige personele lasten	49,6	44,3
4.1.3 Af: uitkeringen	1,7	1,4
Totale personele lasten	501,9	468,9

De personele lasten zijn in 2020 met M€ 33,0 toegenomen naar M€ 501,9. Deze stijging wordt veroorzaakt door een stijging van de bezetting en de loonsverhoging in 2020, alsook een dotatie in de personele voorzieningen van M€ 10,0 door LUMC en een stijging van de overige personele lasten van M€ 8,1, waarvan M€ 2,6 een stijging van de vakantie-dagen betreft.

Bezetting ultimo 2020

	31-12-2020	31-12-2019
Wetenschappelijk personeel	4.203,1	3.924,4
Ondersteunend & Beheerspersoneel	2.480,0	2.408,5
Totaal personeel	6.683,1	6.332,9

Bovenstaande bezetting betreft het personeel in dienst van de Universiteit Leiden en de deelnemingen van LEH BV ultimo 2020, plus de onderwijs- en onderzoeksmedewerkers van het LUMC. De bezetting is met 5,5% (350,2 fte) gestegen ten opzichte van 2019.

Bezetting ultimo 2020, exclusief LUMC

	31-12-2020	31-12-2019
Wetenschappelijk personeel	2.636,7	2.468,5
Ondersteunend & Beheerspersoneel	2.237,8	2.171,2
Totaal personeel	4.874,5	4.639,7

In bovenstaande tabel is het personeel in dienst van de Universiteit Leiden en de deelnemingen van LEH BV weergegeven (exclusief de bezetting van het LUMC). In 2020 is de bezetting met 234,8 fte gestegen; een stijging van 5,1% ten opzichte van 2019.

Het verschil met de fte's vermeld in de tabel genoemd in de toelichting op de enkelvoudige jaarrekening (zie pag. 139) betreft het personeel 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, de Raad van Toezicht evenals van voormalige topfunctionarissen te vermelden. Onderstaande tabel geeft het bedrag weer van de bezoldigingen die de bestuurders in 2020 hebben ontvangen, volgens de definitie die is voorgeschreven op grond van de WNT.

De bestuurders hebben geen recht op bonussen, gratificaties, andere prestatie-afhankelijke beloningen of belastbare onkostenvergoedingen.

Met ingang van 1 januari 2018 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 € 201.000. Voor de voorzitter van de Raad van Toezicht is de maximumvergoeding vastgesteld op € 29.100 en voor een lid van de Raad van Toezicht is dat € 19.400.

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);

Rekening houdend met het overgangsrecht wordt de WNT-grens in 2020 niet overschreden. De afspraken over de beloning van de heer Stölker zijn gemaakt vóór de verlaging van de WNT-grens. Wanneer de bezoldiging boven het normbedrag WNT uitstijgt bij voortdurende aanstelling onder handhaving van dezelfde arbeidsvoorwaarden, kan de bezoldiging nog vier jaar ongewijzigd blijven.

Vermelding bezoldiging topfunctionarissen en gewezen topfunctionarissen

(bedragen in €)	C.J.J.M. Stolker	H. Bijl	M. Ridderbos
Functie(s)	Voorzitter CvB en rector magnificus	Lid CvB en vicerector magnificus	Lid CvB en vicevoorzitter
Aanvang en einde functievervulling in 2020	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Deeltijdfactor in fte	1,0	1,0	1,0
Gewezen topfunctionaris?	nee	nee	nee
(Fictieve) dienstbetrekking?	ja	ja	ja

Bezoldiging

Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	204.643	178.982	178.982
Beloningen betaalbaar op termijn	22.644	21.714	21.714
Subtotaal	227.287	200.696	200.696
Individueel WNT maximum (naar rato)	201.000	201.000	201.000
-/- onverschuldigd betaald bedrag	-4.196	0	0
Totaal bezoldiging	223.237	200.696	200.696
Reden waarom overschrijding al dan niet is toegestaan	*	nvt	nvt

* Er is sprake van optische overschrijding omdat (vervroegde) uitbetaling van vakantiegeld toegerekend kan worden aan andere jaren, waarvoor in die jaren ruimte beschikbaar is. Verder is het overgangsrecht van toepassing tot 23 oktober 2020.

Gegevens over voorgaand boekjaar

(bedragen in €)	C.J.J.M. Stolker	H. Bijl	M. Ridderbos
Aanvang en einde functievervulling in 2019	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Deeltijdfactor in fte	1,0	1,0	1,0
Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	206.124	172.291	172.291
Beloningen betaalbaar op termijn	22.695	21.428	21.428
Subtotaal	228.819	193.719	193.719
-/- onverschuldigd betaald bedrag	0	0	0
Totaal bezoldiging 2019	228.819	193.719	193.719

Vermelding alle toezichthouders

(bedragen in €)	A.F. van der Touw	O.L. Zoutendijk	E.W. Meijer	E.A.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 functievervulling in 2020	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Bezoldiging	25.410	18.150	18.150	18.150	18.150
Individueel WNT maximum (naar rato)	30.150	20.100	20.100	20.100	20.100
-/- onverschuldigd betaald bedrag	0	0	0	0	0
Totaal bezoldiging 2020	25.410	18.150	18.150	18.150	18.150
Reden waarom overschrijding al dan niet is toegestaan	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt

Gegevens over voorgaand boekjaar

(bedragen in €)	A.F. van der Touw	O.L. Zoutendijk	E.W. Meijer	E.A.A.M. van Welie	C.M.L. Hijmans van den Bergh
Aanvang en einde functievervulling in 2019	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	25.410	18.150	18.150	18.150	18.150
-/- onverschuldigd betaald bedrag	0	0	0	0	0
Totaal bezoldiging 2019	25.410	18.150	18.150	18.150	18.150

Vermelding alle interim bestuurders

Gedurende 2020 zijn geen interim bestuurders aangesteld.

Vermelding gegevens van eenieder van wie de bezoldiging de WNT-norm te boven gaat

Er is in 2020 geen overige rapportageverplichting op grond van de WNT (niet-topfunctionarissen).

Verantwoording bestuurderskosten

In de volgende tabel wordt een overzicht gepresenteerd van alle kosten die zijn gemaakt ten behoeve van de leden van het College van Bestuur, niet zijnde bezoldiging, conform de tussen VSNU en OCW overeengekomen uniforme aanpak voor de verantwoording van bestuurdersdeclaraties (Declaratieregeling CvB-leden Nederlandse universiteiten). Belangrijk onderdeel van deze kosten zijn reis- en verblijfskosten binnen- en buitenland en representatiekosten. Verzaamelfacturen zijn in het overzicht naar rato toebedeeld aan individuele bestuursleden. De kosten van de vaste onkostenvergoeding zijn opgenomen onder de bezoldiging van het College van Bestuur.

(bedragen in €)	C.J.J.M. Stolker	H. Bijl	M. Ridderbos	Totaal
Representatiekosten inclusief VOV*	6.531	6.897	6.620	20.048
Reiskosten binnenland	2.009	1.060	2.710	5.779
Reiskosten buitenland	1.659	747	139	2.545
Overige kosten	2.131	–	–	2.131
Totaal	12.330	8.704	9.469	30.503

* VOV staat voor vaste onkostenvergoeding

4.2 Afschrijvingen

(bedragen in M€)		2020	2019
4.2.1	Gebouwen	22,0	22,4
4.2.2	Inventaris en apparatuur	13,0	17,6
4.2.3	Gebouwen in uitvoering	0,0	0,0
4.2.4	Vastgoedontwikkeling	1,7	0,3
	Totaal afschrijvingen	36,7	40,3

In de totale afschrijvingen van M€ 36,7 is een bedrag van M€ 3,8 opgenomen voor afschrijving van gebouwen, inventaris en apparatuur bij het LUMC.

4.3 Huisvestingslasten

(bedragen in M€)		2020	2019
4.3.1	Huur	16,7	15,9
4.3.2	Verzekeringen	1,4	0,9
4.3.3	Onderhoud	9,6	10,0
4.3.4	Energie en water	6,6	6,0
4.3.5	Schoonmaakkosten	7,9	8,8
4.3.6	Heffingen	3,9	3,7
4.3.7	Overige voorzieningen	0,0	0,3
4.3.8	Overige huisvestingslasten	0,2	5,0
	Totaal huisvestingslasten	46,3	50,6

De huisvestingslasten zijn ten opzichte van 2019 afgenomen met M€ 4,3 naar M€ 46,3. Deze afname vloeit voornamelijk voort uit de daling van de overige huisvestingslasten in verband met lagere voorbereidingskosten voor projecten in de exploitatie dan in 2019.

4.4 Overige lasten

(bedragen in M€)		2020	2019
4.4.1	<i>Administratie- en beheerslasten</i>		
4.4.1.1	Bureaunkosten	8,5	11,6
4.4.1.2	Accountantskosten	0,5	0,4
	Totaal Administratie- en beheerslasten	9,0	12,0
4.4.2	Inventaris, apparatuur en leermiddelen	14,5	11,7
4.4.3	Mutatie overige voorzieningen	1,2	0,8
4.4.4	<i>Overige lasten</i>		
4.4.4.1	Subsidies	20,4	21,9
4.4.4.2	Reis- en verblijfskosten	2,7	11,7
4.4.4.3	Telefoon-, porti- en vrachtkosten	1,6	1,4
4.4.4.4	Collectievorming	5,8	7,2
4.4.4.5	Hulpmiddelen/grondstoffen	10,1	10,6
4.4.4.6	Publiciteit en voorlichting	3,5	3,3
4.4.4.7	Lidmaatschappen, donaties en verzekeringen	1,6	1,3
4.4.4.8	Werkzaamheden door derden	28,4	28,8
4.4.4.9	Representatie	1,5	4,1
4.4.4.10	Catering	0,9	2,9
4.4.4.11	Advieskosten	2,1	2,1
4.4.4.12	Diversen	10,0	11,2
	Totaal overige lasten	88,6	106,4
	Totaal	113,2	130,9

De overige lasten zijn ten opzichte van 2019 afgenomen met M€ 17,7 naar M€ 113,2. De door de regering getroffen coronamaatregelen hebben een afname veroorzaakt van de reis- en verblijfskosten, representatiekosten en kosten van catering.

De post 'Subsidies' kan nader worden uitgesplitst naar (in M€):	2020	2019
Roosevelt Study Center	0,2	0,2
NOVA	5,9	7,3
Zwaartekracht ICI	3,0	0,0
Hogeschool der Kunsten	0,8	0,7
Verstreckte beurzen en bijdragen	2,0	2,6
Overige subsidies (voornamelijk van LUMC)	8,5	11,0
Totaal subsidies	20,4	21,9

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€):	2020	2019
Kostprijs omzet UFB	0,8	1,4
Kostprijs verkopen Hortus botanicus	0,4	0,5
Beurzen of deelname in beursprogramma's	0,1	0,4
Kostprijs verkopen ISSC	2,7	2,2
Vergoedingen aan fellows	0,4	0,2
Overige diversen	5,6	6,5
Totaal diversen	10,0	11,2

5.1 Financiële baten en lasten

(bedragen in M€)	2020	2019
5.1 Rentebaten	0,7	0,5
5.2 Waardeverandering effecten	0,7	1,8
5.3 Overige opbrengsten effecten	0,0	0,0
5.4 Af: Rentelasten	1,5	2,0
Totaal financiële baten en lasten	-0,1	0,3

Het saldo van de financiële baten en lasten is ten opzichte van 2019 met M€ 0,4 afgenomen. De lage rentebaten worden veroorzaakt door de lage rentestand. De waarde van de aandelen- en obligatieportefeuille is door de ontwikkelingen op de beurs eind 2020 toegenomen.

De rentelasten van M€ 1,5 betreffen het saldo van de in 2020 betaalde rentelasten ad M€ 2,6 verminderd met de toename van de waarde van de swap bij afkoop van M€ 0,6 en de geactiveerde bouwrente van circa M€ 0,5.

Honoraria accountant

(Bedragen in k€)	2020	2019
Onderzoek Jaarrekening	334,3	340,4
Andere controleopdrachten	110,1	98
Fiscale adviezen	0	2,5
Andere niet-controle diensten	43,8	40,7
Totaal	488,3	481,6

Dit overzicht betreft de in rekening gebrachte honoraria door de externe accountant gedurende het betreffend boekjaar.

Enkelvoudige Jaarrekening

Enkelvoudige balans (na resultaatbestemming)

(bedragen in M€)		31-12-2020	31-12-2019
1.	Activa		
	<i>Vaste activa</i>		
1.1	Materiële vaste activa	312,2	316,4
1.2	Financiële vaste activa	44,0	40,4
	Totaal vaste activa	356,2	356,8
	<i>Vlottende activa</i>		
1.3	Voorraden	1,0	1,0
1.4	Vorderingen	35,5	36,6
1.5	Effecten	0,0	0,0
1.6	Liquide middelen	188,2	167,3
	Totaal vlottende activa	224,8	204,9
	Totaal activa	581,0	561,6
2.	Passiva		
2.1	<i>Eigen vermogen</i>		
2.1.1	Eigen vermogen	211,6	211,8
	<i>Vreemd vermogen</i>		
2.2	Voorzieningen	30,1	28,7
2.3	Langlopende schulden	76,7	69,5
2.4	Kortlopende schulden	262,6	251,6
	Totaal vreemd vermogen	369,4	349,8
	Totaal passiva	581,0	561,6

Enkelvoudige staat van baten en lasten

(bedragen in M€)		2020	Begroting 2020	2019
3.	<i>Baten</i>			
3.1	Rijksbijdragen	405,5	388,4	375,2
3.2	Collegegelden	76,0	74,6	71,3
3.3	Baten werk in opdracht van derden	89,8	95,1	105,2
3.4	Overige baten	32,3	54,1	41,5
	Totaal baten	603,7	612,1	593,2
4.	<i>Lasten</i>			
4.1	Personeelslasten	386,8	375,5	363,0
4.2	Afschrijvingen	32,9	31,9	36,3
4.3	Huisvestingslasten	41,4	48,4	47,0
4.4	Overige lasten	142,7	156,7	150,4
	Totaal lasten	603,8	612,5	596,6
	Saldo baten en lasten	-0,1	-0,4	-3,4
5.	Financiële baten en lasten	-0,4	0,7	-1,3
	Resultaat voor belasting	-0,5	0,3	-4,7
	Belastingen	0,0	0,0	0,0
6.	Resultaat deelnemingen	0,3	1,0	0,1
	Nettoresultaat	-0,2	1,3	-4,6

Enkelvoudig Kasstroomoverzicht

(bedragen in M€)	2020	2019
<i>Kasstroom uit operationele activiteiten</i>		
Nettoresultaat	-0,2	-4,6
Gecorrigeerd voor:		
Afschrijvingen (excl. LUMC)	32,9	36,3
Mutaties voorzieningen (excl. LUMC)	1,4	-0,6
Subtotaal	34,2	35,6
<i>Veranderingen in vlottende middelen</i>		
Vorraden	0,0	0,1
Vorderingen	1,1	1,8
Kortlopende schulden	11,0	2,4
Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties	12,0	4,3
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	46,0	35,4
<i>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</i>		
Investerings materiële vaste activa	-28,7	-41,8
Desinvesteringen materiële vaste activa	0,0	0,1
(Des)investerings in deelnemingen	-0,3	-0,1
Mutaties leningen	-3,3	-1,8
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-32,3	-43,6
<i>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</i>		
Toename langlopende schulden	13,6	2,5
Aflossing langlopende schulden	-6,4	-1,0
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	7,2	1,5
Mutatie liquide middelen	21,0	-6,8
Beginstand liquide middelen	167,3	174,1
Mutatie liquide middelen	21,0	-6,8
Eindstand liquide middelen	188,2	167,3

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 2020					
Aanschafprijs t/m 2019	629,3	155,0	19,7	22,5	826,5
Cumulatieve waardevermindering en afschrijvingen	379,5	128,2	0,0	2,4	510,1
Boekwaarde per 1 januari 2020	249,7	26,8	19,7	20,1	316,4
<i>Mutaties in de boekwaarde</i>					
Investerings	20,3	12,1	-6,0	2,2	28,7
Desinvesteringen aanschafwaarde	18,8	3,6	0,0	0,0	22,3
Netto-afschrijving	1,2	7,6	0,0	1,7	10,5
Saldo	0,3	0,9	-6,0	0,5	-4,2
Stand per 31 december 2020					
Aanschafprijs t/m 2019	630,8	163,6	13,8	24,7	832,8
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	380,7	135,8	0,0	4,0	520,6
Boekwaarde per 31 december 2020	250,1	27,8	13,8	20,6	312,2

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
Stand per 31 december 2020					
Afschrijvingen	20,0	11,2	0,0	1,7	32,9
Desinvestering cumulatieve afschrijvingen	18,8	3,6	0,0	0,0	22,4
Netto-afschrijving	1,2	7,6	0,0	1,7	10,5

Gebouwen en terreinen, gebouwen in uitvoering

In 2020 is een bedrag van M€ 14,3 geïnvesteerd in gebouwen. Hiervan is M€ 3,9 besteed aan de ontwikkeling van de Humanities Campus, M€ 3,4 aan de Campus Bio Science Park fase 2, M€ 2,1 aan de renovatie van het Snellius en M€ 4,9 aan groot onderhoud en bouwkundige aanpassingen.

De WOZ-waarde van de gebouwen bedraagt M€ 372,5 (prijsspeil 2020), de verzekerde waarde van de gebouwen en inventaris bedraagt M€ 1.467,8 (ultimo 2020).

Inventaris en apparatuur

In 2020 is voor M€ 12,1 geïnvesteerd in inventaris en apparatuur. Het betreft voornamelijk investeringen in wetenschappelijke (onderzoeks)apparatuur, computers en randapparatuur bij de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen (ca. M€ 6,7), investeringen in computers en randapparatuur bij het ISSC (ca. M€ 2,2), aanschaffingen door het UFB (ca. M€ 0,8) en aanschaffingen overige inventaris en apparatuur (ca. M€ 0,7).

Grondexploitatie

De universiteit ontwikkelt terreinen voor de uitgifte van percelen in erfpacht. In 2020 is M€ 2,2 geïnvesteerd in de ontwikkeling van terreinen voor toekomstige uitgiften. Deze kosten worden geactiveerd en worden 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 geschenken. 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 31-12-2019	Mutaties 2020			Stand 31-12-2020
			Mutaties bij	Mutaties af	Resultaat	
1.2.1	<i>Deelnemingen</i>					
	LEH BV	24,0	0,0	0,0	0,3	24,3
	Totaal deelnemingen	24,0	0,0	0,0	0,3	24,3
1.2.2	<i>Leningen aan verbonden partijen</i>					
	Stichting Leidse Infrastructuurbundeling	0,1	0,0	0,1	0,0	0,1
	Stichting Biopartner	2,3	0,0	0,0	0,0	2,2
	Stichting Bio Science Park Foundation	0,7	0,0	0,0	0,0	0,7
	Stichting Universitair Sportcentrum Leiden	3,1	3,0	0,1	0,0	6,0
	<i>Totaal leningen aan verbonden partijen</i>					
1.2.3	<i>Overige leningen u/g</i>					
	Overige leningen u/g	8,2	0,8	0,0	0,0	8,9
	Green College Court	5,1	0,0	0,3	0,0	4,8
	Overige	13,3	0,8	0,3	0,0	13,7
	Totaal overige leningen u/g	40,4	3,8	0,4	0,3	44,0

Deelnemingen

De waarde van LEH BV is door het positieve resultaat over 2020 met M€ 0,3 toegenomen. In deze jaarrekening zijn de conceptcijfers over 2020 van LEH BV verwerkt.

Leningen aan verbonden partijen

Aan de Stichting Leidse Infrastructuur Bundeling (SLIB) is een lening verstrekt voor het realiseren van glasvezelverbindingen waarop jaarlijks conform schema M€ 0,1 wordt afgelost. De universiteit heeft in 2013 een lening verstrekt van M€ 0,8 aan de Stichting Biopartner ter financiering van de afkoopsom voor de erfpacht. Tevens heeft de Stichting Biopartner in 2019 grond in erfpacht aangekocht, waarbij een uitgestelde betaling van M€ 1,5 is overeengekomen. Dit

bedrag zal binnen één jaar na oplevering van het nog te bouwen pand worden betaald. De Stichting Biopartner betaalt jaarlijks M€ 0,1. 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. In 2020 is een lening van M€ 30,0 verstrekt aan de Stichting Universitair Sportcentrum Universiteit Leiden voor de bouw van een nieuw sportcentrum. In 2020 is hiervan M€ 3,0 opgenomen door de stichting.

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 2020 is de lening verhoogd met M€ 0,4 en met M€ 0,4 rente waardoor de lening ultimo 2020 is opgelopen tot M€ 8,9. Aan het einde van de huurperiode van 20 jaar wordt het gehele bedrag door Green College Court afgelost.
- Een vooruitbetaald bedrag van ultimo 2020 M€ 4,8 inzake btw-compensatie met betrekking tot de huur van het Wijnhavencomplex in Den Haag. Gedurende de looptijd van de huurovereenkomst (20 jaar) valt elk jaar 1/20^e deel vrij (M€ 0,3).

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

Verbonden partijen

Verklaring codes activiteiten 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 31-12-2020	Exploitatiesaldo 2020	Verklaring art. 2:403 ja/nee	Consolidatie ja/nee	Deelnemeperscentage
Libertatis Ergo Holding BV	BV	Leiden	4	24,3	0,3	Nee	Ja	100%
				24,3	0,3			

Specificatie meerderheidsdeelnemingen Libertatis Ergo Holding BV

(bedragen in M€)

Naam deelneming	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteit	Eigen vermogen 31-12-2020	Exploitatiesaldo 2020	Verklaring art. 2:403 ja/nee	Consolidatie ja/nee	Deelnemerspercentage
Archeologisch Onderzoek Leiden BV	BV	Leiden	2	1,3	0,0	Nee	Ja	100%
Centrum voor Wetenschaps- en Technologie Studies BV	BV	Leiden	2	2,4	0,0	Nee	Ja	100%
Jobmotion BV	BV	Leiden	4	3,5	0,8	Nee	Ja	100%
Leiden Leeuwenhoek Pre-Seed Fund BV	BV	Leiden	4	0,8	0,0	Nee	Ja	66,5%
Platform Opleiding, Onderwijs en Organisatie BV	BV	Leiden	1	-0,1	0,0	Nee	Ja	100%
Totaal				8,0	0,8			

Verbonden partijen met beslissende zeggenschap

(bedragen in M€)

Naam verbonden partij	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteit	Eigen vermogen 31-12-2020	Exploitatiesaldo 2020	Verklaring art. 2:403 ja/nee	Consolidatie ja/nee
Stichting Praesidium Libertatis I	Stichting	Leiden	4	21,7	-0,7	Nee	Ja
Stichting Universitair Sportcentrum Universiteit Leiden	Stichting	Leiden	4	3,0	0,0	Nee	Ja
Stichting Praesidium Libertatis CEU	Stichting	Leiden	4	0,1	0,0	Nee	Nee
Stichting Praesidium Libertatis II	Stichting	Leiden	4	0,0	0,0	Nee	Nee
Stichting Scaliger Instituut	Stichting	Leiden	4	0,7	-0,1	Nee	Nee
Stichting Historische Commissie voor de Leidse universiteit	Stichting	Leiden	4	0,0	0,0	Nee	Nee
Stichting Binair Vector Systeem	Stichting	Leiden	4	0,0	0,0	Nee	Nee
Stichting Afrika-Studiecentrum	Stichting	Leiden	4	0,0	0,0	Nee	Nee
Stichting 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	0,1	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	0,6	0,0	Nee	Nee
Stichting prof. A.E.J. Modderman	Stichting	Leiden	4	0,0	0,0	Nee	Nee
Stichting Havinga Fonds	Stichting	Leiden	4	0,0	0,0	Nee	Nee
Stichting LUBEC	Stichting	Leiden	4	0,0	0,0	Nee	Nee
Stichting Vrienden van de Universitaire Bibliotheken Leiden	Stichting	Leiden	4	0,1	0,0	Nee	Nee
Totaal				26,9	-1,0		

Overige verbonden partijen

Naam verbonden partij	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteit
Stichting Aegis	Stichting	Leiden	4
Stichting Baciene	Stichting	Leiden	4
Stichting Bibliotheek Thysiana	Stichting	Leiden	4
Stichting Biopartner Academisch Bedrijven Centrum	Stichting	Leiden	4
Stichting Universitaire Woonwijk Boerhave	Stichting	Leiden	4
Stichting de Goeje	Stichting	Leiden	4
Stichting Deadalus	Stichting	Leiden	4
Stichting fin. nalatenschap FISKAAL	Stichting	Leiden	4
Stichting HDmT	Stichting	Leiden	4
Stichting Hulsewé-Wasniewski	Stichting	Leiden	4
Stichting Isaac Alfred Ailion Foundation	Stichting	Leiden	4
Stichting Leiden – Bio Science Park Foundation	Stichting	Leiden	4
Stichting Leiden Bio Science Park	Stichting	Leiden	4
Stichting Leiden Congresstad	Stichting	Leiden	4
Stichting Leiden European City 2022	Stichting	Leiden	4
Stichting Leids Centrum voor Innovatie en ondernemerschap	Stichting	Leiden	4
Stichting Leidse Infrastructuur Bundeling	Stichting	Leiden	4
Stichting Parkeerbeheer Albinusdreef 7	Stichting	Leiden	4
Stichting Professor Thorbecke	Stichting	Leiden	4
Stichting Roosevelt Study Centre	Stichting	Leiden	4
Stichting Stadspartners Leiden Stad van Ontdekkingen	Stichting	Leiden	4
Stichting ter bevordering van de Azie studies in Nederland	Stichting	Leiden	4
Stichting Valk	Stichting	Leiden	4
Maatschappij der Letterkunde	Vereniging	Leiden	4
Vereniging van Eigenaren Rijnveste	Vereniging	Leiden	4
Stichting Medical Delta	Stichting	Delft	4
Stichting SURF	Stichting	Utrecht	4
Stichting SaNS	Stichting	Utrecht	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
Yayasan KITLV	Stichting	Jakarta	4

1.3 Voorraden

(bedragen in M€)		2020	2019
1.3.1	Gebruiksgoederen	1,0	1,0
	Totaal voorraden	1,0	1,0

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€)		31-12-2020	31-12-2019
1.4.1	Debiteuren	10,7	9,2
1.4.2	Ministerie van OCW	2,0	3,3
1.4.3	Studenten/deelnemers/cursisten	3,2	3,0
1.4.4	<i>Overige vorderingen</i>		
1.4.4.1	Personeel	0,3	0,4
1.4.4.2	Overige vorderingen	0,5	4,3
	Totaal overige vorderingen	0,8	4,7
1.4.5	<i>Overlopende activa</i>		
1.4.5.1	Vooruitbetaalde kosten	19,2	16,5
1.4.5.2	Verstreckte voorschotten	0,0	0,0
1.4.5.3	Overige overlopende activa	0,0	0,0
	Totaal overlopende activa	19,2	16,4
1.4.7	AF: Voorzieningen wegens oninbaarheid	0,4	0,2
	Totaal vorderingen	35,5	36,6

Het saldo van de vorderingen is afgenomen met M€ 1,1. De vordering op het ministerie van OCW betreft de compensatie voor gemiste bekostiging bij de invoering van de bachelor-masterstructuur in de periode 2003-2008, waarvan het saldo ultimo 2020 M€ 2,0 bedraagt. Onderstaand is het verloopoverzicht van de voorziening wegens oninbaarheid weergegeven. De toename van vooruitbetaalde kosten met M€ 2,4 betreft hoofdzakelijk vooruitbetaalde licentiekosten.

(bedragen in M€)		2020	2019
1.4.7	<i>Voorziening wegens oninbaarheid</i>		
	Stand per 1-1	0,2	0,3
	Onttrekking	0,0	0,1
	Dotaties	0,2	0,0
	Stand per 31-12	0,4	0,2

1.6 Liquide middelen

(bedragen in M€)		31-12-2020	31-12-2019
1.6.1	Kasmiddelen	0,0	0,0
1.6.2	Banken	187,6	166,6
1.6.3	Deposito's	0,6	0,6
	Totaal liquide middelen	188,2	167,3

De liquide middelen van de Universiteit Leiden bedroegen ultimo 2020 M€ 188,2, een toename van M€ 20,9 ten opzichte van ultimo 2019 (M€ 167,3). De liquide middelen zijn geheel ter vrije beschikking van de universiteit. De Universiteit Leiden heeft de liquide middelen ondergebracht bij het ministerie van Financiën in het kader van het schatkistbankieren. De deposito's betreffen enkele bankgaranties.

2.1 Eigen vermogen

(bedragen in M€)		Stand 31-12-2019	Resultaat	Overige mutaties	Stand 31-12-2020
2.1.1	Algemene reserve	194,4	2,2	-0,5	196,1
2.1.2	<i>Bestemmingsreserve (publiek)</i>				
2.1.2.1	Profileringsgebieden	0,5	-0,5	0,2	0,3
2.1.2.2	Onderwijsintensivering	0,6	0,0	0,0	0,6
2.1.2.3	Profilering & zwaartepuntvorming	0,6	-0,2	0,3	0,6
2.1.2.5	Vernieuwingsmiddelen	15,7	-1,7	-0,1	14,0
	Totaal bestemmingsreserve (publiek)	17,4	-2,4	0,5	15,5
	Totaal eigen vermogen	211,8	-0,2	0,0	211,6

Verskil ten opzichte van het groepsvermogen

(bedragen in M€)		Stand 31-12-2019	Resultaat	Overige mutaties	Stand 31-12-2020
	Eigen vermogen	211,8	-0,2	0,0	211,6
	<i>Bestemmingsfonds (privaat)</i>				
	Stichting Praesidium Libertatis I	21,3	-0,7	0,0	20,5
	Totaal bestemmingsfonds (privaat)	21,3	-0,7	0,0	20,5
	Minderheidsbelang derden	0,3	0,0	0,0	0,3
	Totaal groepsvermogen	233,4	-1,0	0,0	232,4

Voorstel voor resultaatbestemming

Het boekjaar 2020 is afgesloten met een negatief resultaat van M€ 0,2 waardoor het eigen vermogen afneemt naar M€ 211,6. Ingevolge artikel 2.9 lid 4 van de WHW 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 algemene reserve, waarin de reserves van het College van Bestuur en de faculteiten zijn begrepen. Deze reserve is in 2020 per saldo toegenomen met M€ 2,2;
- Een viertal bestemmingsreserves (publiek) voor door het College van Bestuur gereserveerde en toegekende middelen voor profilering, onderwijsintensivering, profilering & zwaartepuntvorming en vernieuwingsmiddelen. Aan deze reserves wordt per saldo M€ 2,4 onttrokken.

2.2 Voorzieningen

(bedragen in M€)	Stand 31-12-2019	Mutaties 2020			Stand 31-12-2019	Verdeling saldi		
		Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval		< 1 jaar	> 1 jaar	
2.2.1	<i>Personeelsvoorzieningen</i>							
2.2.1.1	Werkloosheidsuitkeringen	5,3	4,4	3,4	1,3	5,0	2,6	2,4
2.2.1.2	Voorziening WIA	3,6	1,2	0,6	0,0	4,1	0,6	3,5
2.2.1.3	Jubileumuitkeringen	1,4	0,8	0,5	0,0	1,7	0,3	1,4
2.2.1.4	Reorganisatievoorzieningen	0,9	0,0	0,3	0,2	0,4	0,2	0,2
2.2.1.5	Transitievergoedingen	2,4	1,6	1,6	0,0	2,5	1,6	0,9
2.2.1.6	Langdurig zieken	0,6	0,9	0,0	0,0	1,5	1,5	0,0
	Totaal personeelsvoorzieningen	14,2	8,9	6,4	1,5	15,2	7,4	7,8
2.2.2	Verlieslatende contracten	0,8	0,9	0,0	0,0	1,7	1,7	0,0
2.2.3	<i>Overige voorzieningen</i>							
2.2.3.1	Asbestverwijdering	13,2	0,3	0,5	0,0	13,0	0,5	12,5
2.2.3.2	Vervanging sprinklerinstallatie	0,6	0,0	0,2	0,2	0,2	0,2	0,0
	Totaal overige voorzieningen	13,8	0,3	0,6	0,2	13,1	0,7	12,5
	Totaal voorzieningen	28,7	10,1	7,0	1,7	30,1	9,8	20,3

De voorzieningen zijn met M€ 1,4 toegenomen tot een bedrag van M€ 30,1. Voor een nadere toelichting per post wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

2.3 Langlopende schulden

(bedragen in M€)	Stand 31-12-2019	Mutaties 2020		Stand 31-12-2019	Reste-rende looptijd > 1 jaar	Reste-rende looptijd > 5 jaar	Rentepercentage
		Aange-gane leningen	Aflos-singen/vrijval				
2.3.1	Bank Nederlandse Gemeenten	30,0	0,0	0,0	30,0	30,0	4,805%
2.3.2	Renteswap	4,0	0,0	4,0	0,0	0,0	
2.3.3	Erfpachten	35,5	13,6	2,4	46,7	45,6	39,6
	Totaal langlopende schulden	69,5	13,6	6,4	76,7	75,6	69,6

Op grond van de verwachte investeringen in vastgoed en de daaruit voortvloeiende liquiditeitsontwikkeling is in 2007 langlopende externe financiering aangetrokken. De BNG heeft destijds een kredietfaciliteit ter beschikking gesteld van M€ 100. 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 opheffing van de verstrekte financieringen en beschikbaar gestelde faciliteiten indien de solvabiliteitsratio in de enkelvoudige jaarrekening daalt beneden de signaleringsgrens van 20%. Ultimo 2020 bedraagt de solvabiliteitsratio enkelvoudig 36,5% (2019: 37,1%). In 2020 heeft de universiteit de resterende kredietfaciliteit van M€ 70,0 bij de BNG opgezegd.

Voor een deel van de kredietfaciliteit (M€ 16,5) was het renterisico afgedekt middels de aankoop van een renteswap. Met de renteswap werd de variabele rente geruild tegen een door de universiteit te betalen vast rentepercentage (4,647%). Eind 2020 is deze swap geheel afgelost en maakt de universiteit geen gebruik meer van financiële instrumenten.

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 of verkocht. 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 2020 zijn kavels uitgegeven aan Kadans en Galapagos voor in totaal een bedrag van M€ 13,6 en is M€ 2,4 vrijgevallen ten gunste van het resultaat.

2.4 Kortlopende schulden

(bedragen in M€)		31-12-2020	31-12-2019
2.4.1	Vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen OHW	116,8	104,8
2.4.2	Crediteuren	14,1	16,5
2.4.3	Vooruitontvangen subsidies OCW	17,8	17,7
2.4.4	<i>Belastingen / premies sociale verzekeringen</i>		
2.4.4.1	Loonheffing	12,9	12,1
2.4.4.2	Omzetbelasting	3,2	6,1
2.4.4.3	Premies sociale verzekeringen	4,0	3,7
2.4.4.4	Vennootschapsbelasting	0,0	0,0
	Totaal belastingen / premies sociale verzekeringen	20,0	21,9
2.4.5	Schulden pensioenen	4,5	4,2
2.4.6	<i>Overlopende passiva</i>		
2.4.6.1	Vooruitontvangen collegegelden	32,3	30,6
2.4.6.2	Vooruitontvangen investeringssubsidies	0,7	1,0
2.4.6.3	Vakantiegeld en -dagen	27,0	22,3
2.4.6.4	Accountants- en administratiekosten	0,2	0,2
2.4.6.5	Rente	0,4	0,5
2.4.6.6	Overige posten	28,9	32,0
	Totaal overlopende passiva	89,4	86,6
	Totaal kortlopende schulden	262,6	251,6

De kortlopende schulden zijn toegenomen met M€ 11,0. De post 'Vooruitgefactureerde en vooruitontvangen termijnen OHW' (onderhanden werk) is in 2020 met M€ 12,0 toegenomen, als gevolg van een stijging van gehonoreerde projecten en het achterblijven van onderzoek door de coronamaatregelen van de regering.

De post (nog te betalen) 'Omzetbelasting' bestaat voornamelijk uit de van de belastingdienst ontvangen omzetbelasting voor de eerste fase nieuwbouw Campus Bio Science Park. Jaarlijks dient eentiende van dit bedrag verrekend te worden op basis van het gerealiseerde pro rata-percentage voor de omzetbelasting. De omzetbelasting die op grond van deze systematiek de komende jaren verrekend gaat worden, is opgenomen onder de kortlopende schulden. De afname van M€ 2,9 wordt voornamelijk veroorzaakt door de vordering op de belastingdienst als gevolg van de herziening van de pro rata-regeling over 2018, 2019 en 2020.

Behoudens de post 'Vooruitgefactureerde en vooruitontvangen termijnen OHW' en de post (nog te betalen) 'Omzetbelasting', hebben de kortlopende schulden nagenoeg geheel een looptijd korter dan één jaar. De vooruitgefactureerde en vooruitontvangen 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€):	2020	2019
Liquiditeit onderzoeksschool NOVA	13,6	13,1
Te betalen aan partners voor lopende projecten	0,0	4,4
Vooruitontvangen huur	2,4	2,2
Master Cyber Security	0,0	0,3
Tekengeld verkopen gronden	1,5	0,0
Overige overlopende passiva	11,4	12,0
Totaal overige posten	28,9	32,0

Toelichting op de enkelvoudige staat van baten en lasten

Verschil 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 het 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€)		2020	Begroting 2020	2019
3.1.1	Rijksbijdrage OCW	480,0	446,7	447,3
3.1.2	Overige subsidies OCW			
3.1.2.1	Geoormerkte subsidies OCW	7,6	12,7	8,0
3.1.2.2	Niet-geoormerkte subsidies OCW	0,0	0,0	0,0
	Totaal overige subsidies OCW	7,6	12,7	8,0
3.1.3	Af: rijksbijdrage LUMC	82,1	71,0	80,1
	Totaal rijksbijdragen OCW	405,5	388,4	375,2

De rijksbijdrage van het ministerie van OCW bedroeg in 2020 M€ 397,9 na aftrek van de rijksbijdrage voor de academische werkplaatsfunctie van het LUMC. De groei van de rijksbijdrage wordt veroorzaakt door de in 2020 toegekende loon- en prijsbijstelling van circa M€ 11,0, de extra middelen naar aanleiding van de motie-Van Meenen voor het sectorplan Bèta/Techniek (ca. M€ 3), de bijdrage voor de kwaliteitsmiddelen en een toename van het aantal bekostigde studenten.

3.2 Collegegelden

(bedragen in M€)	2020	Begroting 2020	2019
3.2.1 <i>Wettelijke collegegelden</i>			
3.2.1.1 Wettelijk collegegeld	54,5	53,1	51,0
3.2.1.2 Institutional fee	1,3	1,3	1,3
Totaal wettelijke collegegelden	55,8	54,4	52,3
3.2.2 <i>Instellingscollegegelden</i>			
3.2.2.1 2e studie bekostigde opleidingen	2,4	2,0	2,2
3.2.2.2 Niet-EER-bekostigde opleidingen*	11,1	11,2	9,0
3.2.2.3 Niet-bekostigde opleidingen	6,6	7,0	7,8
Totaal instellingscollegegelden	20,2	20,2	19,0
Totaal collegegelden	76,0	74,6	71,3

* EER is: Europese Economische Ruimte, bestaande uit de EU aangevuld met Liechtenstein, Noorwegen, IJsland en Zwitserland

De groei van de baten uit de collegegelden ten opzichte van 2019 met M€ 4,7 is vooral het gevolg van de toename van het aantal ingeschreven studenten dat het reguliere of instellingscollegegeld betaalt en daarnaast door een lichte tariefstijging van het collegegeld.

3.3 Baten werk in opdracht van derden

(bedragen in M€)	2020	Begroting 2020	2019
3.3.1 Contractonderwijs	7,3	10,0	10,4
3.3.2 <i>Contractonderzoek</i>			
3.3.2.1 Internationale organisaties*	26,6	22,6	21,7
3.3.2.2 Nationale overheden	1,7	5,0	7,8
3.3.2.3 NWO (incl. ZonMW)	34,7	37,2	40,3
3.3.2.4 KNAW	0,5	0,5	0,6
3.3.2.5 Overige non-profitorganisaties	13,9	13,3	14,4
3.3.2.6 Bedrijven	5,2	6,5	9,9
Totaal contractonderzoek	82,6	85,1	94,8
Totaal baten werk in opdracht van derden	89,8	95,1	105,2

* 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 daling zien van M€ 15,4 ten opzichte van 2019, vooral veroorzaakt door onderuitputting in het contractonderzoek als gevolg van de door de regering genomen coronamaatregelen.

3.4 Overige baten

(bedragen in M€)	2020	Begroting 2020	2019
3.4.1 Verhuur	11,4	12,2	11,8
3.4.2 Detachering personeel	1,9	1,9	1,9
3.4.3 Schenking en sponsoring	3,0	3,0	2,9
3.4.4 Overige	16,0	37,0	25,0
Totaal overige baten	32,3	54,1	41,5

De overige baten dalen ten opzichte van 2019 met M€ 9,2. Deze daling is een direct gevolg van de door de regering getroffen coronamaatregelen, waaronder sluiting van de horeca en musea.

De post 'Overige' kan nader worden uitgesplitst naar (in M€):	2020	2019
Opbrengst onroerend goed	2,9	4,3
Cateringopbrengsten	1,8	5,8
Lidmaatschaps- en entreegelden	1,9	5,8
Subsidies	4,1	4,4
Pro rata-BTW op indirecte kosten	2,2	2,3
Octrooien en licenties	0,8	1,0
Overige overige baten	2,3	1,4
Totaal overige baten	16,0	25,0

De lidmaatschaps- en entreegelden betreffen met name de opbrengst van de verkoop van sportkaarten en toegangskaarten voor de Hortus botanicus.

4.1 Personele lasten

(bedragen in M€)	2020	Begroting 2020	2019
4.1.1 <i>Lonen, salarissen en sociale lasten</i>			
4.1.1.1 Lonen en salarissen	279,0	280,6	264,4
4.1.1.2 Sociale lasten	17,6	16,7	15,7
4.1.1.3 Pensioenpremies	39,1	38,9	36,6
Totaal lonen, salarissen en sociale lasten	335,7	336,2	316,8
4.1.2 <i>Overige personele lasten</i>			
4.1.2.1 Personele voorzieningen	5,4	2,6	5,4
4.1.2.2 Personeel niet in loondienst	33,4	25,9	35,8
4.1.2.3 Overige personeelslasten	14,0	10,8	6,4
Totaal overige personele lasten	52,7	39,3	47,6
4.1.3 Af: uitkeringen	1,7	0,0	1,4
Totaal personele lasten	386,8	375,5	363,0

De personele lasten zijn in 2020 met M€ 23,8 toegenomen naar M€ 386,8. Ten opzichte van 2019 is de bezetting gestegen met 91,6 fte.

Bezetting ultimo 2020

(aantallen in fte)	31-12-2020	31-12-2019
Wetenschappelijk personeel	2.636,7	2.468,5
Ondersteunend & Beheerspersoneel	2.021,8	1.939,2
Totaal personeel	4.658,5	4.407,7

Het verschil met de fte's vermeld in de tabel Bezetting ultimo 2020 exclusief LUMC in de geconsolideerde jaarrekening betreft de fte's werkzaam bij LEH BV en de 100%-deelnemingen. Bovenstaande bezetting is die van ultimo 2020 van de faculteiten en ondersteunende diensten. Het aantal fte wetenschappelijk personeel steeg met 168,2 fte (6,8%). Het aantal fte ondersteunend en beheerspersoneel steeg met 82,6 fte (4,3%).

4.2 Afschrijvingen

(bedragen in M€)	2020	Begroting 2020	2019
4.2.1 Gebouwen	20,0	19,7	20,0
4.2.2 Inventaris en apparatuur	11,2	11,8	16,0
4.2.3 Gebouwen in uitvoering	0,0	0,0	0,0
4.2.4 Vastgoedontwikkeling	1,7	0,4	0,3
Totaal afschrijvingen	32,9	31,9	36,3

De afschrijvingen zijn in 2020 met M€ 3,4 afgenomen ten opzichte van 2019.

4.3 Huisvestingslasten

(bedragen in M€)	2020	Begroting 2020	2019
4.3.1 Huur	16,3	15,3	15,6
4.3.2 Verzekeringen	0,9	0,8	0,8
4.3.3 Onderhoud	8,7	8,2	9,2
4.3.4 Energie en water	6,1	6,0	6,0
4.3.5 Schoonmaakkosten	5,6	4,8	6,5
4.3.6 Heffingen	3,6	3,7	3,5
4.3.7 Overige voorzieningen	0,0	0,0	0,3
4.3.9 Overige huisvestingslasten	0,2	9,6	5,0
Totaal huisvestingslasten	41,4	48,4	47,0

De huisvestingslasten komen M€ 5,6 lager uit dan 2019. Deze afname vloeit voornamelijk voort uit de daling van de overige huisvestingslasten in verband met lagere voorbereidingskosten voor projecten in de exploitatie dan in 2019.

4.4 Overige lasten

(bedragen in M€)	2020	Begroting 2020	2019
4.4.1 <i>Administratie- en beheerslasten</i>			
4.4.1.1 Beheerskosten	1,1	1,8	1,9
4.4.1.2 Accountantskosten	0,4	0,3	0,3
	1,4	2,1	2,2
4.4.2 Inventaris, apparatuur en leermiddelen	14,5	15,2	11,6
4.4.3 Voorzieningen	1,1	0,0	0,7
4.4.4 <i>Overige lasten</i>			
4.4.4.1 Subsidies	88,6	84,5	83,6
4.4.4.2 Collectievorming	5,8	7,4	7,3
4.4.4.3 Reis- en verblijfskosten	2,7	8,6	11,6
4.4.4.4 Hulpmiddelen/grondstoffen	5,6	5,9	5,3
4.4.4.5 Representatie	1,5	4,0	4,1
4.4.4.6 Publiciteit en voorlichting	3,5	3,0	3,3
4.4.4.7 Telefoon-, porti- en vrachtkosten	1,6	1,5	1,4
4.4.4.8 Catering	0,9	3,0	2,9
4.4.4.9 Lidmaatschappen, donaties en verzekeringen	1,5	1,3	1,3
4.4.4.10 Werkzaamheden door derden	1,9	2,0	2,2
4.4.4.11 Advieskosten	2,0	2,0	2,1
4.4.4.12 Diversen	10,1	16,2	10,9
Totaal overige lasten	125,6	139,4	135,9
Totaal	142,7	156,7	150,4

De overige lasten zijn ten opzichte van 2019 met M€ 7,7 afgenomen. De door de regering getroffen coronamaatregelen hebben een afname veroorzaakt van reis- en verblijfskosten, representatiekosten en kosten van catering.

De post 'Subsidies' kan nader worden uitgesplitst naar (in M€):	2020	2019
LUMC	69,4	62,3
Roosevelt Study Center	0,2	0,2
NOVA	5,9	7,3
Zwaartekracht ICI	3,0	0,0
Hogeschool der Kunsten	0,8	0,7
Verstrekke beurzen en bijdragen	2,0	2,6
Overige subsidies	7,3	10,4
Totaal subsidies	88,6	83,6

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€):	2020	2019
Kostprijs omzet UFB	0,8	1,4
Kostprijs verkopen Hortus botanicus	0,3	0,5
Beurzen of deelname in beursprogramma's	0,1	0,4
Kostprijs verkopen ISSC	2,7	2,2
Vergoedingen aan fellows	0,4	0,2
Overige diversen	5,7	6,2
Totaal diversen	10,1	10,9

5.1 Financiële baten en lasten

(bedragen in M€)	2020	Begroting 2020	2019
5.1 Rentebaten	0,7	0,8	0,4
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	1,1	0,2	1,7
Totaal financiële baten en lasten	-0,4	0,6	-1,3

Het saldo van de financiële baten en lasten is ten opzichte van 2019 met M€ 0,9 toegenomen. De lage rentebaten worden veroorzaakt door de lage rentestand. De rentelasten van M€ 1,1 betreffen het saldo van de in 2020 betaalde rentelasten ad M€ 2,2 verminderd met de toename van de waarde van de swap bij afkoop van M€ 0,6 en de geactiveerde bouwrente van circa M€ 0,5.

Honoraria accountant

(Bedragen in k€)	2020	2019
Onderzoek Jaarrekening	249,9	163,2
Andere controleopdrachten	110,1	145,9
Fiscale adviezen	0,0	0,0
Andere niet-controle diensten	43,8	0,0
Totaal	403,9	309,1

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 2020.

College van Bestuur

Prof.mr. Annetje Ottow, voorzitter
Prof.dr.ir. Hester Bijl, rector magnificus
Drs. Martijn Ridderbos RC, vicevoorzitter

Raad van Toezicht

Drs. A.F. van der Touw, voorzitter
Drs. C.M.L. Hijmans van den Bergh MBA, lid
Prof.dr. E.W. Meijer, lid
Dr. E.A.A.M. van Welie, lid
O.L. Zoutendijk MIM BSc, lid

Leiden, 26 mei 2021

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 2020 van de Universiteit Leiden (of 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 2020 en van het resultaat over 2020 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten, alsmede de balansmutaties over 2020 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1. Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2020;
2. de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2020;
3. het geconsolideerd en enkelvoudig kasstroomoverzicht over 2020; en
4. 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 2020 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 van de jaarrekening als geheel bepaald op EUR 13,2 miljoen (2019: EUR 12,7 miljoen). De materialiteit is gebaseerd op 2% van totale baten.

De materialiteit voor de financiële rechtmatigheid is tevens bepaald op EUR 13,2 miljoen, deze materialiteit is gebaseerd op 3% van de totale publieke middelen, zoals voorgeschreven in paragraaf 2.1.3 Materialiteitstabel van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020. In deze paragraaf van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020 zijn tevens voor diverse posten/onderwerpen een specifieke materialiteit en specifieke rapportagegrens opgenomen, die wij hebben toegepast.

Daarbij zijn voor de controle van de in de jaarrekening opgenomen WNT-informatie de materialiteitsvoorschriften gehanteerd zoals vastgelegd in het Controleprotocol WNT 2020. 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 de raad van toezicht overeengekomen dat wij aan de raad tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de EUR 0,7 miljoen 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 BV, Stichting Praesidium Libertatis I en Stichting Universitair Sportcentrum Universiteit Leiden.

De groepscontrole heeft zich met name gericht op de significante onderdelen. Universiteit Leiden (enkelvoudig) is een significant onderdeel en daar hebben wij controlewerkzaamheden uitgevoerd.

De uitvoering van de activiteiten van de Faculteit Geneeskunde in het kader van Onderwijs en Onderzoek (O&O) is ondergebracht bij 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 werkzaamheden van een andere accountant.

In de aansturing van de 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 rapportage geëvalueerd; en
- wij hebben een dossier review uitgevoerd.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij Universiteit Leiden (enkelvoudig) en de O&O-gelden van het Leids Universitair Medisch Centrum, 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 van de Universiteit Leiden

In het kader van onze controle van de jaarrekening maken wij gebruik van de werkzaamheden van de afdeling Audit 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 de afdeling Audit van de universiteit. In dat kader hebben wij middels inspectie van relevante documenten en het inwinnen van inlichtingen de deskundigheid en de objectiviteit van de afdeling Audit van de universiteit geëvalueerd. Verder hebben wij de geplande werkzaamheden van de afdeling Audit van de universiteit evenals het door ons geplande gebruik van deze werkzaamheden met het hoofd van de afdeling Audit van de universiteit besproken. Tenslotte hebben wij door middel van het evalueren van de interne rapportage van de afdeling Audit van de universiteit en het herhalen van de werkzaamheden van de afdeling Audit van de universiteit vastgesteld dat de werkzaamheden en interne vastleggingen door de afdeling Audit van de universiteit 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 van onze controle 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 bezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

Werk in opdracht van derden (projecten)

De Universiteit Leiden heeft over 2020 EUR 184,5 miljoen aan baten gerealiseerd in opdracht van derden. Daarbij is ultimo 2020 sprake van EUR 106,0 miljoen aan onderhanden projecten (EUR 10,8 miljoen nog te factureren en EUR 116,8 miljoen vooruit ontvangen 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 de juistheid (subsidiabiliteit van de projectuitgaven) van de baten uit het 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 documenten de opzet en het bestaan van de interne beheersingsmaatregelen die volledigheid en juistheid van de verantwoorde baten uit het werk in opdracht van derden dienen te waarborgen, geëvalueerd. De interne beheersingsmaatregelen zijn niet geheel effectief gebleken voor onze controle van de jaarrekening waardoor wij aanvullende werkzaamheden hebben moeten uitvoeren.

Wij hebben ultimo 2020 een cijferbeoordeling verricht ten aanzien van de ontwikkelingen in de projecten (balansposities en baten) en significante onderhanden projecten geanalyseerd op een juiste waardering van de onderhanden projecten. Voorts hebben wij een statische steekproef uitgevoerd op de projectbaten en lasten gericht op het vaststellen dat de verantwoorde baten in overeenstemming zijn met de subsidiebeschikking en de verantwoorde kosten in overeenstemming zijn met onderliggende documentatie en subsidiabel zijn. Tevens hebben wij werkzaamheden verricht om vast te stellen

dat projecten tijdig zijn afgesloten en onderhanden projecten juist zijn gepresenteerd.

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 materiële vaste activa

De waardering van de materiële vaste activa ad EUR 312,9 miljoen (51,8% van het balanstotaal) per 31 december 2020 is belangrijk voor onze controle aangezien het qua waarde de belangrijkste activa op de balans van de Universiteit Leiden betreft. De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs- 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 waardeverminderingen. De Universiteit Leiden maakt gebruik van veronderstellingen met betrekking tot onder meer ontwikkelingen in studentenaantallen en inschattingen van het gebruik van het vastgoed.

In het kader van onze controle hebben wij de veronderstellingen geëvalueerd en getoetst teneinde vast te stellen of sprake is van een aanwijzing voor bijzondere waardevermindering. Wij hebben daarbij onder meer 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 het inwinnen van inlichtingen en inspectie van managementrapportages en notulen nagaan dat gedurende het boekjaar zich geen belangrijke veranderingen, zoals bijvoorbeeld 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 onze werkzaamheden delen wij de conclusie van het college van bestuur dat geen sprake is van een aanwijzing voor bijzondere waardevermindering. Wij hebben met onze werkzaamheden de juistheid van de waardering van de materiële vaste activa vastgesteld in overeenstemming met de waarderingsgrondslagen.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2020 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het woord vooraf;
- de kerncijfers;
- het bericht van de Raad van Toezicht;
- het bericht van de Universiteitsraad;
- het bestuursverslag;
- de overige gegevens;
- de bijlagen.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020 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 2020 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet

dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het Bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountants-protocol OCW 2020.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het college van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

Het college van bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten, alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020.

In dit kader is het college van bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het college van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het college van bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het college van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het college van bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het college van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de onderwijsinstelling.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid, waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van de jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020, 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 bevatten als gevolg van fouten of fraude,
 - van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn,
 - het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de

gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het college van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;

- het vaststellen dat de door het college van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om in onze controleverklaring de aandacht te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balans-mutaties 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 raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

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.

Den Haag, 8 juni 2021

KPMG Accountants N.V.

H. Visser RA

Deel IV

Bijlagen

Faculteiten, instituten en stimuleringsprogramma's

Faculteiten en onderzoeksinstituten

Archeologie

- Archeologie (de faculteit onderscheidt geen instituten maar departementen)

Governance and Global Affairs (gevestigd in Den Haag)

- Instituut Bestuurskunde
- Institute of Security and Global Affairs
- Leiden University College The Hague

Geesteswetenschappen

- Academie der Kunsten
- Instituut voor Geschiedenis
- Instituut voor Wijsbegeerte
- Leids Centrum voor Religiewetenschap
- 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, 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 een aantal profileringsgebieden vastgesteld:

Maatschappelijke profilering

- Oncologie
- Regeneratieve geneeskunde
- Population Health

Wetenschappelijke profilering

- Academic Pharma
- Neuroscience
- Cancer
- Immunity
- Cell Tissue & Organ (Tx)
- Cardio-Vascular
- Medical Genomics
- Infection
- Lifecourse
- Prevention & Lifestyle

De faculteit participeert met deze profileringsgebieden waar relevant in die van de andere faculteiten.

Ook 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 en Ontwikkelings-sociologie
- 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
- African Studies Centre Leiden

Stimuleringsprogramma's

De universiteit bepaalt een keer in de vier à vijf jaar welke maatschappelijk relevante wetenschapsprogramma's een extra stimulans krijgen. Sinds 2019 zijn dat:

- *Society, Artificial Intelligence and Life Sciences (SAILS)*: kunstmatige intelligentie om maatschappelijke uitdagingen aan te pakken;
- *Museums, collections and society*: over de dynamiek en de implicaties van het verzamelen;
- *Sociale veerkracht en veiligheid*: kennis van het brein voor een efficiëntere en veiliger maatschappij;
- *Citizenship and global transformations*: de invloed van grensoverschrijdende fenomenen op Europees burgerschap;

- *Population Health*: data analyseren om de gezondheidszorg te verbeteren;
- *Geneesmiddelenontdekking en -ontwikkeling*: nieuwe medicijnen dankzij multidisciplinaire samenwerking;
- *Regeneratieve geneeskunde*: patiënten genezen door herstel van organen, weefsel en cellen;
- *Liveable Communities - Liveable Planet*: beleidsveranderingen voor een duurzamere wereld.

Opleidingenaanbod (31 december 2020)

Bacheloropleidingen

Archeologie

- BA Archeologie

Faculteit Governance & Global Affairs, Den Haag

- 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 English Language and Culture
- BA Film- en literatuurwetenschap
- BA Filosofie
- 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 Nabije Oosten-studies
- BA Religiewetenschappen
- BA Russische studies
- BA South and South East Asian Studies
- BA Taalwetenschap
- BA Urban Studies

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

- BSc Cultural Anthropology and Development Sociology
- 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
- MA/MSc Archaeology (research)

Governance and Global Affairs, Den Haag

- MSc 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 (60 EC)
- MA Asian Studies (120 EC)
- MA Asian Studies (research)
- MA Classics and Ancient Civilizations
- MA Classics and Ancient Civilizations (research)
- MA Dutch Studies
- MA European Politics and Society
- 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 (60 EC)
- MA Philosophy (120 EC)
- MA Religious Studies
- MA Russian and Eurasian Studies

Geneeskunde / LUMC

- MSc Biomedical Sciences
- MSc Farmacie
- MSc Geneeskunde
- MSc Technical Medicine
- MSc Vitality and Ageing

Rechtsgeleerdheid

- MSc Criminaliteit en rechtshandhaving
- LL.M. Fiscaal recht
- MSc Forensische criminologie
- LL.M. Jeugdrecht
- MSc Law and Society: Governance and Global Development
- LL.M. Notarieel recht
- LL.M. Rechtsgeleerdheid
- LL.M. Advanced Studies in Air and Space Law
- 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 Global & European Labour Law
- LL.M. Advanced Studies in International Children's Rights
- LL.M. Advanced Studies in International Civil and Commercial Law
- LL.M. Advanced Studies in International Dispute Settlement and Arbitration
- LL.M. Advanced Studies in Law and Digital Technologies
- LL.M. Advanced Studies in Law and 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 Psychology
- MSc Psychology (research)

Wiskunde- en Natuurwetenschappen

- MSc Astronomy
- MSc Biology
- MSc Bio-Pharmaceutical Sciences
- MSc Chemistry
- MSc Computer Science
- MSc Governance of Sustainability
- 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

- Leraar Voorbereidend Hoger Onderwijs in de Bèta-wetenschappen
- Leraar Voorbereidend Hoger Onderwijs in de Mens- en Maatschappijwetenschappen
- Leraar Voorbereidend Hoger Onderwijs in de Taal en cultuurwetenschappen
- Educatie in de Mens- en Maatschappijwetenschappen
- Educatie in de Taal- en cultuurwetenschappen

Bijlage C

Overzicht internationale uitwisselingsovereenkomsten per 2020

Instelling	Inkomende studenten	Uitgaande studenten	Instelling	Inkomende studenten	Uitgaande studenten
Argentinië		1	Canada	37	50
Universidad Nacional de Córdoba		1	Dalhousie University	2	2
Australië	33	50	McGill University	3	9
Australian National University	4	6	Queen's University	5	8
Bond University	3	2	Redeemer University College	1	
Macquarie University	1	5	Université Laval	3	
Monash University	8	14	University of British Columbia	11	15
Royal Melbourne Institute of Technology	2	2	University of British Columbia – Okanagan	3	4
University of Melbourne	7	2	University of Calgary	5	3
University of Sydney	5	17	University of Ottawa	2	6
University of Western Australia	3	2	University of Waterloo	2	3
België	16	5	Chili	6	7
Katholieke Universiteit Leuven	4	2	Pontificia Universidad Católica de Chile	4	2
Université Catholique de Louvain-La-Neuve	2		Universidad de Chile	1	2
Université libre de Bruxelles	3		Universidad Diego Portales	1	3
Universiteit Gent	4		China	79	10
Universiteit van Antwerpen		2	Beijing Foreign Studies University	6	
University of Liège	3		Beijing Language and Culture University	2	
Vrije Universiteit Brussel		1	Beijing Normal University	5	
Brazilië	19	2	China Foreign Affairs University	4	
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo	1		China University of Political Science and Law	1	
Universidade de São Paulo	11		China Youth University of Political Studies	3	
Universidade Federal de Pernambuco	1	1	East China University of Political Science and Law	4	
Universidade Federal de Santa Catarina	1		Jilin University	1	
Universidade Federal do Rio de Janeiro	1		Ministry of Foreign Affairs – Training Office	11	
Universidade Federal do Rio Grande Do Sul	2	1	Peking University	8	4
Universidade Federal Fluminense	2		Renmin University	4	
			Shandong University	2	
			Shanghai International Studies University	15	1
			Shanghai Jiaotong University	2	1
			Tsinghua University		4
			Xiamen University	5	
			Xi'an Jiaotong University	6	

Instelling	Inkomende studenten	Uitgaande studenten	Instelling	Inkomende studenten	Uitgaande studenten
Denemarken	9	12	Frankrijk	43	16
Aarhus Universitet	1	4	Ecole du Louvre	3	
Roskilde University	3		Ecole Normale Supérieure de Lyon	2	
Technical University of Denmark	2	4	Institut d'Etudes Politiques de Grenoble		1
University of Copenhagen	3	4	Institut d'Etudes Politiques de Paris	5	10
Duitsland	55	8	Université de Nantes	3	
Albert-Ludwigs-Universitaet Freiburg	1		Université François Rabelais	1	
Bard College Berlin	2	1	Université Jean Monnet	1	
Carl V. Ossietzky Universität Oldenburg	2		Université Lille III (Charles de Gaulle)	1	
Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer	1		Université Lyon II (Lumière)	2	
Eberhard Karls Universität Tübingen	2		Université Lyon III (Jean Moulin)	2	3
Freie Universität Berlin	3	4	Université Montpellier (I and II)		1
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg	1		Université Paris I (Pantheon-Sorbonne)	4	
Georg-August-Universität Göttingen	2		Université Paris II (Panthéon-Assas)	3	1
Humboldt-Universität zu Berlin	1		Université Paris III (Sorbonne Nouvelle)	1	
Justus-Liebig-Universität Gießen	1		Université Paris X (Ouest Nanterre La Défense)	2	
Leuphana Universität Lüneburg	2		Université Poitiers	4	
Ludwig-Maximilians Universität München	6		Université Rochelle	3	
Philipps-Universität Marburg	2		Université Strasbourg (I, II and III)	4	
Rheinischen Friedrich-Wilhelms- Universität Bonn	1	1	Université Toulouse II (Le Mirail / Jean Jaurès)	2	
Ruhr-Universität Bochum	1		Griekenland	7	1
Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg	9	1	Aristotle University of Thessaloniki	3	1
Technische Universität Dortmund	2	1	Panteion University of Social and Political Sciences	2	
Universität Bremen	2		University of Thessaly	1	
Universität Hamburg	3		Hong Kong	16	9
Universität Konstanz	2		Chinese University of Hong Kong	3	4
Universität Mannheim	3		City University of Hong Kong	4	3
Universität Regensburg	1		Hong Kong Baptist University	4	1
Universität Stuttgart	2		Hong Kong University of Science and Technology	3	1
Universität zu Köln	1		University of Hong Kong	2	
Westfälische Wilhelms-Universität Münster	2		Hongarije	5	2
Egypte	5	8	Eötvös Loránd University	2	2
American University in Cairo	5	8	Károli Gáspár Református Egyetem	3	
Estland	1		Ierland	15	9
Tallinn University	1		Dublin Institute of Technology		1
Filipijnen	2		National University of Ireland – Galway	3	2
Ateneo De Manila University	2		University College Cork	7	3
Finland	8	3	University of Dublin, Trinity College	3	3
University of Helsinki	4	3	University of Limerick	2	
University of Turku	3		India	1	
University of Vaasa	1		Symbiosis International University	1	

Instelling	Inkomende studenten	Uitgaande studenten	Instelling	Inkomende studenten	Uitgaande studenten
Indonesië	31		Kroatië	2	
Universitas Airlangga	1		University of Zagreb	2	
Universitas Gadjah Mada	2		Letland	2	
Universitas Indonesia	12		University of Latvia	2	
Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya	16		Libanon	1	1
Israël	5	7	University of the Holy Spirit, Kaslik	1	1
Hebrew University of Jerusalem	5	5	Luxemburg	1	
Tel Aviv University		2	Université du Luxembourg	1	
Italië	53	16	Maleisië	1	2
Libera Università Internazionale Degli Studi Sociali – LUISS Guido Carli	3	3	Monash University Malaysia	1	2
Università Ca' Foscari Venezia	2		Marocco	6	3
Università Commerciale 'Luigi Bocconi'	3	2	Netherlands Institute Morocco (NIMAR)		3
Università degli studi di Catania	1		Université Mohammed V – Agdal	4	
Università degli Studi di Firenze	2		Université Mohammed VI Polytechnique – Ecole de Gouvernance et d'Economie de Rabat	2	
Università degli studi di Milano - Statale	2	2	Mexico	7	2
Università degli Studi di Napoli Federico II	4	2	Benemérita Universidad Autónoma de Puebla	2	
Università degli Studi di Napoli, L'Orientale	1		Facultad Libre de derecho de Monterrey, A.C.	1	
Università degli studi di Padova	9	2	Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente – ITESO (Universidad Jesuïta de Guadalajara)	3	
Università degli Studi di Palermo	1		Universidad de las Américas Puebla		2
Università degli Studi di Pavia	2	1	Universidad Iberoamericana	1	
Università degli studi di Roma 'La Sapienza'	12		Nieuw-Zeeland	2	4
Università degli Studi di Salerno	1		University of Otago	2	4
Università degli Studi di Siena	2	1	Noorwegen	11	17
Università degli studi di Torino	1		Norwegian University of Science and Technology	2	2
Università di Bologna	5	3	University of Bergen		2
Japan	27	27	University of Oslo	7	10
Akita International University	1		University of Tromsø	2	3
Doshisha University	3	3	Oekraïne	3	
Keio University	2	6	Kyiv Taras Shevchenko National University	3	
Kobe University	2		Oostenrijk	11	1
Kyoto University		4	Karl-Franzens-Universität Graz	2	
Nagasaki University	7		Leopold-Franzens-Universität Innsbruck	1	
Rikkyo University	2	2	Medical University of Graz	1	
Ritsumeikan Asia Pacific University		1	Medische Universität Wien	1	
Ritsumeikan University	1		Universität Wien	6	1
Sophia University	2	1			
Tokyo University of Foreign Studies	2	1			
University of Tokyo	4	4			
Waseda University	1	5			
Kenia	1				
Catholic University of Eastern Africa	1				

Instelling	Inkomende studenten	Uitgaande studenten	Instelling	Inkomende studenten	Uitgaande studenten
Polen	11		Taiwan	32	6
Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej	3		National Chengchi University	5	
Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu	4		National Taiwan Normal University	15	
Uniwersytet Jagielloński	3		National Taiwan University	11	6
Uniwersytet Wrocławski	1		Taipei National University of the Arts	1	
Portugal	3	3	Tanzania	1	
Instituto Superior das Ciencias do Trabalho e das Empresas – Instituto Universitário de Lisboa		2	Tumaini University	1	
Universidade de Coimbra		1	Thailand	2	3
Universidade do Porto	2		Chulalongkorn University	2	
Universidade Nova de Lisboa	1		Mahidol University		2
Roemenië	4		Thammasat University		1
Universitatea din București	4		Tjechië	7	7
Rusland	8	6	Masarykova Univerzita	1	
National Research University Higher School of Economics	6	4	Univerzita Karlova	6	7
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration	2	2	Turkije	22	1
Rwanda	1		Bilkent University	5	
University of Rwanda School of law	1		Boğaziçi Üniversitesi	5	
Singapore	22	21	Istanbul Bilgi Üniversitesi	2	
Nanyang Technological University	5	7	Istanbul Şehir Üniversitesi	2	
National University of Singapore	11	8	Istanbul Üniversitesi	1	
Singapore Management University	3	1	Koç Üniversitesi	1	1
Yale-NUS College	3	5	Middle East Technical University	5	
Slovenië	4	1	Yeditepe University	1	
University of Ljubljana	4	1			
Spanje	21	12			
Universidad Autónoma de Madrid	5				
Universidad CEU Cardenal Herrera	1				
Universidad Complutense de Madrid	2				
Universidad de Alcalá (de Henares)	1				
Universidad de Córdoba	1				
Universidad de Deusto	4	3			
Universidad de Granada	1	2			
Universidad de Valencia	1	3			
Universidad del País Vasco	1				
Universitat Autònoma de Barcelona	3	1			
Universitat de Barcelona	1	3			
Suriname	3				
Anton de Kom University of Suriname	3				

Instelling	Inkomende studenten	Uitgaande studenten	Instelling	Inkomende studenten	Uitgaande studenten
Verenigd Koninkrijk	58	34	Verenigde Staten	65	56
Aberystwyth University		1	Amherst College	1	
Bangor University (University of Wales, Bangor)	2	3	Bentley University	2	
Imperial College (of Science, Technology and Medicine)	2	2	Boston University	1	2
Newcastle University	1	1	Carleton College	1	
University of Aberdeen	1	2	College of William & Mary	1	
University of Birmingham	4	1	Colorado College	2	
University of Bradford	1	1	Cornell University	1	2
University of Bristol	1		Grinnell College	1	1
University of Dundee	3		Harvard University	1	
University of East Anglia	3	3	Indiana University		1
University of Edinburgh	3	5	ISEP (International Student Exchange Programs)	20	15
University of Exeter	1	1	Macalester College	4	2
University of Glasgow	2	1	Ohio State University at Columbus	1	2
University of Leeds	3		Purdue University – West Lafayette		1
University of Leicester	5	1	Rutgers, The State University of New Jersey – New Brunswick	2	
University of Liverpool		2	State University of New York at Brockport	1	
University of London, King's College	4	1	Tulane University	4	3
University of London, Queen Mary College	5	3	University of California	9	4
University of London, University College London	3		University of California, Hastings college of the law		4
University of Nottingham		1	University of California, Los Angeles		1
University of Oxford	6	5	University of Colorado at Boulder	1	
University of St. Andrews	5		University of Connecticut	1	2
University of Warwick	2		University of Florida	3	4
University of York	1		University of Hawaii at Manoa		2
			University of Northern Iowa	1	
			University of Pittsburgh at Pittsburgh		3
			University of Texas at Austin	2	4
			Villanova University	1	
			Washington College	2	3

Instelling	Inkomende studenten	Uitgaande studenten
Zuid-Afrika	10	6
North-West University	2	
Stellenbosch University	5	3
University of Pretoria	2	2
Zuid-Korea	27	15
Chung-Ang University	3	
Dongguk University	1	
Hankuk University of Foreign Studies	1	1
Hanyang University	1	
Korea University	3	5
Pusan National University	1	
Seoul National University	7	3
Sogang University	2	
Sookmyung Women's University	1	
Sungkyunkwan University	1	2
Yonsei University	6	4
Zweden	14	28
Chalmers University of Technology	2	2
Göteborgs universitet		2
Karolinska Institutet	1	15
Lunds Universitet	5	3
Uppsala Universitet	6	6
Zwitserland	6	3
Universität Basel	1	
Universität Zürich	3	2
Université de Genève	1	1
University of Freiburg	1	
Totaal	843	475

Bijlage D

Governance

Raad van Toezicht 2020

Voorzitter	Drs. A.F. van der Touw	2e termijn: 1 september 2020 t/m 31 augustus 2024
Leden	Drs. C.M.L. Hijmans van den Bergh MBA	2e termijn: 1 december 2017 t/m 30 november 2021
	Prof.dr. E.W. Meijer	2e termijn: 1 januari 2021 t/m 31 december 2024
	Dr. E.A.A.M. van Welie	2e termijn: 1 juli 2017 t/m 30 juni 2021
	O.L. Zoutendijk MIM BSc	2e termijn: 1 juli 2020 t/m 30 juni 2024

Nevenfuncties per 31 december 2020

Drs. A.F. van der Touw (1955) Voorzitter	<ul style="list-style-type: none">■ Voorzitter Raad van Toezicht Universiteit Leiden■ Voorzitter Raad van Commissarissen TenneT■ Voorzitter Raad van Commissarissen NIBA■ Lid van Bestuur Stichting GAK■ Voorzitter Bestuur Nederlandse Bachvereniging■ Voorzitter Bestuur Fonds Slachtofferhulp■ Lid Ondernemingskamer, Gerechtshof 's-Gravenhage■ Lid Bestuur Deutsch-Niederländische Handelskammer■ Lid Raad van Advies Rotterdam School of Management■ Lid Kuratorium Max Planck Instituut voor Psycholinguïstiek■ Voorzitter Commissie Speelveldtoets Klimaatakkoord
Drs. C.M.L. Hijmans van den Bergh MBA (1961) Lid	<ul style="list-style-type: none">■ Hoofd functie: bestuurslid Autoriteit Consument en Markt■ Lid Raad van Toezicht en Auditcommissie van de raad, Universiteit Leiden■ Lid Raad van Toezicht en Auditcommissie van de raad, Rijksmuseum van Oudheden■ Lid Raad van Advies Stichting Internationale Spinozaprijs
Prof.dr. E.W. Meijer (1955) Lid	<ul style="list-style-type: none">■ Hoofd functie: universiteitshoogleraar Moleculaire Wetenschappen en hoogleraar Organische Chemie, Technische Universiteit Eindhoven■ Lid Raad van Toezicht en Commissie Kwaliteitszorg Onderwijs en Onderzoek van de raad, Universiteit Leiden■ Buitengewoon hoogleraar polymeerchemie Radboud Universiteit Nijmegen■ Buitengewoon hoogleraar supramoleculaire chemie, University of California, Santa Barbara■ External scientific member of the Max Planck Institute for Polymer Research■ Wetenschappelijk directeur van het Zwaartekrachtprogramma Functional Molecular systems■ Lid van de Raad van Commissarissen SyMO-Chem BV■ Voorzitter Raad van Commissarissen SupraPolix BV■ Associate Editor van het Journal of the American Chemical Society■ Lid Raad van Toezicht Orkest Zuid■ Voorzitter van de Strategic Advisory Board for the Research Field Information van de Helmholtz Stichting■ Lid van de Körber Stiftung Hamburg■ Lid van International Academic Committee South China van het Advanced Institute for Soft Matter Science and Technology, South China■ University of Technology, Guangzhou■ Consultant van Xeltis en Corbion■ Lid van de Permanente Commissie Nederlandse Instituten (KNAW/NWO)■ Lid van het panel voor PE5 van de ERC■ Lid van 20 à 30 (internationale) academies, adviesraden van faculteiten, instituten, redacties van tijdschriften en andere wetenschappelijk organisaties
O.L. Zoutendijk MIM, BSc (1961) Lid	<ul style="list-style-type: none">■ Lid Raad van Toezicht Universiteit Leiden en voorzitter Auditcommissie van de raad, Universiteit Leiden■ Member Board of Directors Julius Baer Group (JBG)■ Member Audit Committee JBG■ Member of the Governance and Risk Committee JBG

Dr. E.A.A.M. van Welie (1953) Lid	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lid Raad van Toezicht Universiteit Leiden en voorzitter Commissie Kwaliteitszorg Onderwijs en Onderzoek van de raad, Universiteit Leiden ■ Vicevoorzitter Raad van Toezicht en voorzitter commissie Kwaliteit, Onderwijs en Onderzoek van de raad, Hogeschool Saxxion ■ Senior-adviseur Sardes (bureau voor beleidsonderzoek en advies) ■ Lid curatorium leerstoel Health, Education and Work, Universiteit Maastricht ■ Lid assessment panels, NVAO
--------------------------------------	--

Samenstelling van de Universiteitsraad per 1 september 2020

Voorzitter	C.J. de Roon MSc
Griffier	Drs. A.M. Zandvliet
Leden – personeel	Prof.dr. R.E. Breuker E.J. Kerr MA N.D. Kontovas MA Dr. V.M.J. de Gucht Dr. M.J. van Naerssen Dr. W.R.M. Schlaman J.J. de Witte W.J.T. de Zeeuw MPhil
Leden – studenten	A.L. Fierens H.J. Janssen J.B. Knapp F. H. Van Lelyveld E. Spekreijse T.M. van der Velden M. Wille K.A. Willey

College van Bestuur 2020

Rector magnificus en voorzitter	Prof.mr. C.J.J.M. Stolker
Vicerector magnificus	Prof.dr.ir. H. Bijl
Vicevoorzitter	Drs. M. Ridderbos RC

Nevenfuncties per 31 december 2020

Prof.mr. C.J.J.M. Stolker (1954) Rector magnificus en voorzitter	<p><i>Bezoldigd</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Lid redactie(raad) Tekst en Commentaar ■ Hoofdredacteur Onrechtmatige daad, Kluwer ■ Raadsheer-plaatsvervanger Gerechtshof 's-Hertogenbosch <p><i>Onbezoldigd</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Lid bestuur Stichting Vrienden Katholiek Studentenpastoraat ■ Voorzitter Raad van Toezicht Medical Delta ■ Lid Dagelijks Bestuur Leids Universiteits Fonds (LUF) ■ Member Board of Trustees Stichting Europeum ■ Lid Raad van Toezicht Nationaal Museum van Wereldculturen ■ Lid Raad van Advies Collegium Musicum ■ Voorzitter Raad van Toezicht Yayasan KITLV Jakarta ■ Lid Curatorium Stichting NINO ■ Lid Stichting Administratiefonds Leiden/ Stichting Bibliotheca Thysiana ■ Lid Raad van Toezicht Veerstichting
---	--

Prof.dr.ir. H. Bijl (1970)
Vicevoorzitter

Bezoldigd

- Lid Raad van Toezicht TNO
- Lid Raad van Advies Airbus Defence, Space the Netherlands
- Lid Evaluatiecommissie Toegepaste onderzoeksorganisaties (TO2)

Onbezoldigd

- Lid Bestuur Bio Science Park Foundation
 - Lid VSNU Stuurgroep Onderwijs & Onderzoek (SOO)
 - Lid Raad van Toezicht Yayasan KITLV Jakarta
 - Lid Bestuur van de Stichting met BioTechTraining Facility (BTF)
-

Drs. M. Ridderbos RC (1969)
Vicevoorzitter

Bezoldigd

- Lid Bestuur Stichting PICA
- Eigenaar Knightwood BV (niet-actieve BV)

Onbezoldigd

- Lid Comité van Aanbeveling Stichting Present Leiden
 - Lid Bestuur Stichting SANS
 - Lid ledenraad SURF
 - Lid Bestuur VSNU
 - Lid Raad van Toezicht Yayasan KITLV Jakarta
-

Faculteitsbesturen 2020

Archeologie

Decaan	Prof.dr. J.C.A. Kolen, tevens portefeuillehouder onderwijs (1 september 2018 – 31 augustus 2022)
Leden	Dr. B.S. Düring, portefeuillehouder onderzoek (1 september 2018 – 31 augustus 2022)
	Drs. J.I. Schut RC, bedrijfsvoering (1 september 2020 – 31 oktober 2020)
	Dr. N. Laurens, bedrijfsvoering (1 november 2020 – 31 augustus 2022)
Student	Z. van Litsenburg (1 september 2020 – 31 augustus 2021)

Geesteswetenschappen

Decaan	Prof.dr. M.R. Rutgers (1 maart 2017 – 31 februari 2021)
Leden	Prof.dr. M.P.A. de Baar, vicedecaan MA en Msc (1 januari 2019 – 31 december 2020)
	Dr. L.J. Touwen (1 januari 2020 – 31 december 2022)
	Drs. M.H. Sirks-Bong MSc, bedrijfsvoering (1 september 2020 – 31 augustus 2023)
Student	J. Wirix-Speetjens (1 september 2019 – 31 augustus 2021)

Geneeskunde/LUMC

Decaan	Prof.dr. P.C.W. Hogendoorn (1 juni 2012 – 31 mei 2024)
Leden	Prof.dr. D.H. Biesma, q.q. (voorzitter Raad van Bestuur LUMC)
	K. Smit
Student	R. Beek, formeel toehoorder (1 september 2020 – 1 september 2021)

Governance and Global Affairs, Den Haag

Decaan	Prof.dr. E.R. Muller (1 september 2018 – 31 augustus 2022)
Leden	Prof.dr. C.L.J. Caminada, vicedecaan (1 juli 2019 – 31 augustus 2022)
	Drs. J.I. Schut RC, bedrijfsvoering (30 augustus 2020 – 31 september 2020)
	Dr. N. Laurens, bedrijfsvoering (1 oktober 2020 – 31 augustus 2022)
Student	N. Louissen (1 september 2020 – 31 augustus 2021)

Rechtsgeleerdheid

Decaan	Prof.dr. J.P. van der Leun (1 september 2019 – 31 augustus 2023)
Leden	Prof.dr.mr. T. Liefwaard, vicedecaan/onderwijs (1 september 2019 – 31 augustus 2023) Mr.dr. M.P. Sombroek-van Doorm, Bedrijfsvoering (1 september 2020 – 31 augustus 2023)
Student	D. Latten (1 september 2020 – 31 augustus 2021)

Sociale Wetenschappen

Decaan	Prof.dr. P.F. Wouters (1 januari 2019 – 31 december 2021)
Leden	Dr. K.B. van der Heijden, onderwijs (1 februari 2018 – 31 december 2020) Mr.drs. R.J. Oosterloo MPA, bedrijfsvoering (1 januari 2019 – 31 december 2021)
Student	L. Helfrich (1 september 2019 – 31 augustus 2021)

Wiskunde en Natuurwetenschappen

Decaan	Prof.dr.ir. M. T. Kreutzer (1 januari 2020 – 31 december 2023)
Leden	Prof.dr. B. de Smit, vicedecaan/onderwijs (1 januari 2019 – 31 december 2023) Drs. D. Schinkelshoek, bedrijfsvoering (1 september 2017 – 31 augustus 2023)
Student	J. Barendse (1 september 2020 – 31 augustus 2021)

Wetenschappelijk directeuren van de instituten per 1 september 2020

Archeologie

Faculteit en instituut vallen samen

Geesteswetenschappen

Academy of Creative and Performing Arts	Prof.dr. H.A. Borgdorff
Instituut voor Geschiedenis	Prof.dr. M.P.C. van der Heijden
Instituut voor Wijsbegeerte	Prof.dr. J.W. McAllister
Leiden University Centre for the Arts in Society	Prof.dr. S. Lammes
Leiden University Centre for Linguistics	Prof.dr. L.L. Cheng
Leiden Institute for Area Studies	Prof.dr. A.F. de Jong
NIMAR	Prof.dr. L.P.H.M. Buskens

Governance and Global Affairs, Den Haag

Instituut Bestuurskunde	Prof.dr. B. Steunenberg
Institute Security and Global Affairs	Prof.dr. J.A. Koops
Leiden University college The Hague	Prof.dr. J. Mesman (Dean/wd)

Rechtsgeleerdheid

Instituut voor Fiscale en Economische vakken	Prof.dr.mr. J.A.A. Adriaanse
Instituut voor Metajuridica	Prof.dr.mr. S. van der Hof
Instituut voor Privaatrecht	Prof.mr.dr. W.H. van Boom
Instituut voor Publiekrecht	Prof.mr. Y.E. Schuurmans
Instituut voor Strafrecht en Criminologie	Prof.mr. J.H. Crijns

Sociale Wetenschappen

Centrum voor Wetenschaps- en Technologie Studies	Prof.dr. S. de Rijcke
Instituut Culturele Antropologie/Ontwikkelingsociologie	Dr. B.A. Barendregt
Instituut Pedagogische Wetenschappen	Prof.dr. L.R.A. Alink
Instituut Politieke Wetenschap	Prof.dr. P. Kopecky
Instituut Psychologie	Prof.dr. P.M. Westenberg

Wiskunde en Natuurwetenschappen

Centrum voor Milieuwetenschappen Leiden	Prof.dr. A. Tukker
Instituut Biologie Leiden	Prof.dr. G.P. van Wezel
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. J. Aarts
Leids Instituut voor Chemisch onderzoek	Prof.dr. H.S. Overkleef
Mathematisch Instituut	Prof.dr. Frank van der Duijn Schouten (ad interim)
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. J.B. Gewalt

Bijlage E

Accreditaties en visitaties van onderwijs en onderzoek en midterm reviews

Externe opleidingsaccreditaties afgerond door de NVAO

Faculteit	Type	Opleiding	Oordeel standaard 1	Oordeel standaard 2	Oordeel standaard 3	Oordeel standaard 4	Eindoordeel
FdA	B	Archeologie	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Positief
	M	Archaeology	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Positief
FGW	B	Afrikaanse Talen en Culturen	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Positief
	B	Chinastudies	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Positief
	B	Duitse Taal en Cultuur	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Positief
	B	Engelse Taal en Cultuur	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Positief
	B	Franse Taal en Cultuur	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Positief
	B	Geschiedenis	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Positief
	B	Griekse en Latijnse Taal en Cultuur	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Positief
	B	International Studies	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Positief
	B	Italiaanse Taal en Cultuur	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Positief
	B	Japanstudies	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Positief
	B	Koreastudies	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Positief
	B	Kunstgeschiedenis	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Positief
	B	Latijns-Amerikastudies	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Positief
	B	Midden-Oostenstudies	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Positief
	B	Nederlandkunde/ Dutch Studies	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Positief
	B	Nederlandse Taal en Cultuur	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Positief
	B	Oude Nabije Oosten-studies	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Positief
	B	Russische Studies	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Positief
	B	Taalwetenschap	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Positief
	B	Religiewetenschappen	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Positief
	B	South and South East Asian Studies	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Positief
	M	African Studies	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Positief
	M	Azië Studies (120)	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Positief
	M	Azië Studies (60)	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Positief
	M	International Relations	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Positief
	M	Kunst- en Cultuurwetenschappen	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Positief
M	Latijns-Amerika Studies	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Positief	
M	Letterkunde	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Positief	
M	Midden-Oosten Studies	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Positief	
M	Neerlandistiek	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Positief	
M	North-American Studies	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Positief	
M	Oudheidstudies	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Positief	

FGW Vervolg	M	Russische en Euraziatische Studies	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Positief
	M	Taalwetenschappen	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Positief
	M	Religious Studies	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Positief
	M	Filosofie 120 (herstelbeoordeling)		Voldoende			Positief
FGGA	M	Cyber Security	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Positief
FWN	B	Informatica	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Positief
	M	Computer Science	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Positief
	M	Media Technology	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Positief
	M	ICT in Business and the Public Sector	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Positief
GNSK/ LUMC	M	Vitality and Ageing	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Positief

Mid term reviews opleidingen

Vanwege de coronapandemie is een aantal mid term reviews verplaatst naar 2021.

Faculteit	Bacheloropleidingen	Masteropleidingen
FSW	Politieke Wetenschappen	Political Sciences
GNSK/LUMC	Biomedische Wetenschappen	Bio Medical Sciences

Oordelen onderzoeksvisitaties 2020

Kwalificaties behorend bij beoordelingscijfers in de tabel

1 = *world-leading*

2 = *very good*

3 = *good*

4 = *unsatisfactory*

Faculteit/instituut	Research quality	Relevance to society	Viability
Instituut voor Bestuurskunde	2	2	1
Instituut voor Culturele Antropologie en Ontwikkelingssociologie	2	2	2
Instituut voor Politieke Wetenschappen	1	1	3
Centrum voor Milieuwetenschappen Leiden	Nog niet beschikbaar	Nog niet beschikbaar	Nog niet beschikbaar

Subsidies, prijzen en onderscheidingen

Veel van onze medewerkers en studenten hebben het afgelopen jaar een prijs gewonnen dan wel een mooie subsidie binnengehaald. Of ze zijn vanwege hun kwaliteit benoemd in een academisch genootschap, of maatschappelijk geconsulteerd vanwege hun specifieke expertise. Allemaal redenen om hen op te nemen in onze Eregerij 2020. Want we zijn trots op hen.

Hoogste Nederlandse wetenschapsprijzen

De hoogste wetenschapsprijzen in Nederland zijn de Spinozapremie en de Stevinpremie van elk 2,5 miljoen euro. De individuele Spinozapremie gaat jaarlijks naar enkele wetenschappers die voortreffelijk en baanbrekend onderzoek met een grote uitstraling hebben gedaan. De Stevinpremie valt toe aan enkele wetenschappers en/of teams voor een succes op het gebied van kennisbenutting voor de samenleving.

- Spinozapremie: Sjaak Neefjes – Geneeskunde/LUMC, chemische immunologie
- Stevinpremie: Ton Schumacher – Geneeskunde/LUMC, immunotechnologie

Europese subsidies (EU)

ERC Consolidator Grants

- Milena Bellin – Geneeskunde/LUMC, anatomie en embryologie
- Simon Chauchard – Instituut Politieke Wetenschap
- Elena Maria Rossi – Sterrewacht Leiden
- Martina Vijver – Centrum voor Milieuwetenschappen Leiden

ERC Advanced Grants

- René Toes – Geneeskunde/LUMC, reumatologie

ERC Starting Grants

- Eiko Fried – Instituut Psychologie
- Eline Hoekzema – Instituut Psychologie
- Baoxu Pang – Geneeskunde/LUMC, humane genetica
- Jewellord Nem Singh – Instituut Politieke Wetenschap
- Jonathon Matthew Hoye – Institute of Security and Global Affairs

Proof of Concept-subsidies

- Dennis Hetterscheid – Leiden Academic Centre for Drug Research
- Christine Mummery – Geneeskunde/LUMC, anatomie-embryologie

Horizon 2020

- Amanda Foks (hoofdaanvrager) krijgt ERA-CVD Grant voor haar consortium B-eatATHERO – Leids Academisch Centre for Drug Research, samen met University of Vienna en Charité Universitätsmedizin Berlin
- Consortium QSPainRelief met Elizabeth de Lange – Leids Academisch Centre for Drug Research
- NEXT-Discovery consortium met Ludo Renault – NECEN
- Consortium NEASQC met Vedran Dunjko, Alfons Laarmaen en Thomas Bäck – Leiden Institute of Advanced Computer Science

Verdere Europese subsidies en erkenningen

- Judith Pollmann, Henk-Jan Guchelaar, Antonius J. Rabenlink en Maria Yazdanbakhsh benoemd tot lid Academia Europaea
- Holger Hoos coördinator van netwerk CLAIRE, vijf Europese AI-consortia die 50 miljoen kunnen investeren – Leiden Institute of Advanced Computer Science
- EUniWell krijgt subsidie als 'European University' – Corporate
- European Heritage Award for project 'Scanning for Syria' – LDE-project met Olivier Nieuwenhuyse († jan. 2020), Jan Kolen en Karsten Lambers - Faculteit Archeologie
- ERC Synergy-beurs voor Hermen Overkleeft – Leids Instituut voor Chemisch Onderzoek, i.s.m. Gideon Davies (Universiteit van York) en Carme Rovira (Universiteit van Barcelona)
- Subsidie voor Europees netwerk uitmuntend onderwijs – Institute voor Security and Global Affairs en Leiden University College The Hague
- Karolina La Fors in e-Law-consortium dat vierjarig framework-contract van European Data Protection Board wint – Instituut voor Metajuridica

Andere internationale prijzen, subsidies en benoemingen

- Ad IJzerman wint prestigieuze Nauta Pharmacochimistry Award – Centre for Academic Drug Research
- Marc Koper wint Allen J. Bard Award in Electrochemical Science – Leids Instituut voor Chemisch Onderzoek
- Matthew Broad gekozen tot Fellow van Royal Historical Society – Instituut voor Geschiedenis
- Huib Jan van Langevelde nieuwe directeur Event Horizon Telescope – Sterrewacht Leiden
- Hedy, (internationale) programmeertaal voor kinderen van Felienne Hermans, voor 100.000ste keer bewerkt – Leids Instituut of Advanced Computer Science
- Jacqueline Meulman ontvangt de 2020 Psychometric Society Career Award for Lifetime Achievement – Mathematisch Instituut
- Simone van der Hof benoemd tot lid evaluatiecommissie Weizenbaum Institute in Berlijn – Instituut voor Metajuridica
- Liesbeth de Lange ontvangt Lewis B. Sheiner Lecturer Award van de International Society of Pharmacometrics – Leids Academic Centre for Drug Research
- Onderzoeksbeurs van Canadees Community Resilience Fund voor Bart Schuurman - Institute of Security and Global Affairs
- IIAS ontvangt grote subsidie van Andrew W. Mellon Foundation – Corporate

En...

- Universiteit Leiden op plaats acht in wereldwijde duurzaamheidsranking
- MOOC Bestuurskunde verkozen tot een van de beste van 2020 – Instituut Bestuurskunde, Bernard Steunenberg

Landelijke prijzen, subsidies en andere onderscheidingen

NWO Vici's

- Cátia Antunes – Instituut voor Geschiedenis
- Dennis Claessen – Instituut Biologie Leiden
- Marie Soressi – Faculteit Archeologie

NWO Vidi's

- Anar Ahmadov – Leiden University College The Hague
- Tazuko van Berkel – Leiden University Institute for the Arts in Society
- Camiel Boon – Geneeskunde/LUMC, oogheelkunde
- Quentin Bourgeois - Faculteit Archeologie
- Michiel van Elk – Instituut Psychologie
- David Holmes – Mathematisch Instituut

- Daniela Kraft – Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde
- Maaïke van Putten – Geneeskunde/LUMC, humane genetica
- Thom Sharp - Geneeskunde/LUMC, moleculaire celbiologie en NECEN
- Annemarte van der Veen - Geneeskunde/LUMC, immunologie
- Wouter Veenendaal – Instituut Politieke Wetenschap

NWO Veni's

- Maria Arias – Sterrewacht Leiden
- Sherria Ayuandini – Instituut Culturele antropologie en Ontwikkelingssociologie
- Mariëtte Boon – Geneeskunde/LUMC, interne geneeskunde
- Laura Kervezee – Geneeskunde/LUMC, cel- en chemische biologie
- Alise Muok – Instituut Biologie Leiden
- Milica Nikolić – Instituut Psychologie
- Nadine Raaphorst – Instituut Bestuurskunde
- Matus Rybak – Sterrewacht Leiden
- Tomas Stolker – Sterrewacht Leiden
- Tom Theuns – Instituut Politieke Wetenschap
- Alex Uta – Leiden Institute of Advance Computer Science

ENW-Groot

- Remus Dame (hoofdaanvrager) – Leids Instituut voor Chemisch Onderzoek, met TU Delft, VU en het Hubrecht Instituut
- Consortium met Jos Raaijmakers (hoofdaanvrager) – NIOO en Instituut Biologie Leiden, m.m.v. Gilles van Wezel en Ariane Briegel (IBL) en Corné Pieterse (UU)
- Consortium met Ingrid Meulenbelt (hoofdaanvrager) – LUMC, klinische epidemiologie, met andere LUMC-wetenschappers en de TU Delft
- Tjerk Oosterkamp (hoofdaanvrager), samen met Dirk Bouwmeester – Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde

Communicatieprijzen

- Sterrenkundeteam wint NWO-communicatieprijs voor internationaal outreachproject IAU100 – Sterrewacht Leiden
- Communicatieprijs voor Leidse muurformules voor Sense Jan van der Molen – Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde, met Ivo van Vulpen, UvA

Nationale Wetenschapsagenda (NWA)

- Miljoenen toegekend aan BioClock-consortium met Joke Meijer (hoofdaanvrager) – Geneeskunde LUMC, neurofysiologie, met tientallen partners waaronder van de universiteit het CML (milieuwetenschappen),

het IBL (biologie) LACDR (medicijnonderzoek), klinische psychologie en het Leids Universitair Behandel- en Expertise Centrum (LUBEC), en de Leidse partners Naturalis, medicijntest- en onderzoekscentrum CHDR en Janssen Pharmaceuticals (Leiden Bio Science Park)

- Dutch Black Holes Consortium met The Astronomy and Society group – Sterrewacht Leiden – ontvangt miljoenen subsidie uit NWO/NWA
- Miljoenen naar consortium Quantum Inspire – met Leiden Institute of Advanced Computer Science en Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde
- NWA-subsidie Ecology and North Sea naar Hans Slabbeoorn – Instituut Biologie Leiden
- NWA-beurs voor vier Leidse wetenschapscommunicatie-projecten: Fred Janssen – ICLON; Angus Mol – LUCAS; Rebecca Schaefer – Instituut Psychologie; Annelinde Vandenbroucke – Instituut Psychologie

ZonMW

- ZonMW-subsidie voor onderzoek naar effect cannabis – Geneeskunde/LUMC, anesthesiologie: Geert Jan Groeneveld en Albert Dahan i.s.m. met het Center for Academic Drug Research

KNAW

Drie nieuwe KNAW-leden voor Leiden

- Henk te Velde – Instituut voor Geschiedenis
- Maria Yazdanbakhsh – Geneeskundige/LUMC, immunologie
- Marcel van den Brink - Memorial Sloan Kettering Cancer Center, New York, VS: interne geneeskunde, oncologie en immunologie (Leids alumnus, MD en PhD)

KNAW benoemt twee Leidse leden in Sociaal-Wetenschappelijke Raad

- Andrea Evers – Instituut Psychologie
- Leo Lucassen – Instituut voor Geschiedenis

En...

- KNAW benoemt Leo Lucassen tot nieuwe directeur Internationaal Instituut voor Sociale Geschiedenis - Instituut voor Geschiedenis

KHMW

Vier nieuwe Leidse leden in de KHMW:

- Andrea Evers – Instituut Psychologie
- Erwin Muller – Institute of Security and Global affairs
- Sjaak Neefjes – Leids Instituut voor Chemisch Onderzoek en Geneeskunde/LUMC, immunologie
- Menno Schilthuizen – Instituut Biologie Leiden

Andere landelijke prijzen, subsidies en benoemingen

- Consortium POPNET ontvangt subsidie van het Platform Digitale Infrastructuur Social Science and Humanities (PDI-SSH) - Frank Takes, Leiden University Institute of Advanced Computer Science, samen met de UvA en het CBS
- Martin van Hecke wint 2020 Dutch Physica Award – Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde
- Liza Cornet wint nationale finale van Famelab – Instituut Pedagogische Wetenschap
- Omid Karami ontvangt de Krijn Rietveld Memorial Innovation Award – Instituut Biologie Leiden
- Frits Rosendaal benoemd tot voorzitter adviespanel Innovatieve Behandelingen Covid19 – Geneeskunde/LUMC, klinische epidemiologie
- Marike Knoef benoemd tot plv. kroonlid SER – Instituut voor Fiscale en Economische Vakken
- Sierd Schaafsma benoemd tot raadsheer in de Hoge Raad – Instituut voor Privaatrecht
- Paul van der Heijden benoemd in arbitragepanel USMCA in de Verenigde Staten – Instituut voor Publiekrecht
- Willemien den Ouden benoemd tot staatsraad – Instituut voor Publiekrecht – Faculteit Archeologie
- Stephanie Rap neemt KNAW Young Career Award in ontvangst – Instituut voor Privaatrecht
- Jan Aarts en Carlo Beenakker verkozen tot APS Fellow – Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde
- Wim van den Doel gaat Leiden-Delft-Erasmus Universiteit Leiden – Corporate
- Ineke Sluiter ontvangt eredoctoraat van de Universiteit van Bristol – Leiden University Centre for the Arts in Society
- Willemijn Aerdts benoemd tot lid permanente Commissie Vrede en Veiligheid – Institute of Security and Global Affairs
- Ilze Bot ontvangt prestigieuze beurs van Hartstichting – Leiden Academic for Drug Research
- Rick Honings benoemd tot Scaligerhoogleraar – Leiden Academic Centre for the Arts in Society
- Michiel Veldhuis ontvangt the KNAW Early Career Award – Centrum voor Milieuwetenschappen Leiden
- Emiel Por door NASA gekozen als Hubble Fellow – Sterrewacht Leiden
- Toin Duijx benoemd tot erelid IBBY-International – Instituut Pedagogische Wetenschap
- Daniel Peat wint European Society of International Law Book Prize 2020 – Instituut voor Publiekrecht
- Jannemieke Ouwerkerk ontvangt Humboldt Research Fellowship – Instituut voor Strafrecht en Criminologie

- Kitty Zijlmans benoemd in de Commissie Collectie Nederland – Leiden University Centre for the Arts in Society
- Heineken Young Scientist Award voor Anna van Duijvenvoorde – Instituut Psychologie
- Urban Citizen Fellowship voor Anouk de Koning – Instituut voor Culturele antropologie en Ontwikkelingssociologie

Bekroonde promovendi (nationaal en internationaal)

- Koen Bastiaans wint de Paul & Tatiana Ehrenfest natuurkundeproefschriftprijs – Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde
- Lieke Kools wint de Netspar PhD Award 2020 – Instituut voor Fiscale en Economische Vakken
- European Public Law Organization-prijs voor Aleydis Nissen voor beste thesis – Instituut voor Strafrecht en Criminologie
- Sam de Schutter wint Brill/Diplomatica Mattingly Prize – Instituut voor Geschiedenis
- Jorrit Matthee ontvangt MERAC-prijs voor voor het beste proefschrift in de observationele astrofysica – Sterrewacht Leiden
- Ruben van Uden en Hoko Horii ontvangen de Van Wersch Springplankprijs voor actieve en extra getalenteerde jonge onderzoekers.
- Ilya Kokorin wint de Gold Medal in III 2020 Prize in International Insolvency Studies – Instituut voor Privaatrecht
- Bianca Westhoff wint de posterprijs op de NVP Winter Conference on Brain & Cognition – Instituut Psychologie
- Anne Meeussen wint Fysica 2020 Young Speakers' Contest – Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde
- Ilya Kokorin wint de Gold Medal in III 2020 Prize in International Insolvency Studies – Instituut voor Privaatrecht
- Bianca Westhoff wint posterprijs op internationaal congres – Instituut Psychologie
- Anne Meeussen wint the Fysica 2020 Young Speakers' Contest – Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde
- Johannes Cornelis Ruigrok Prijs 2020 voor jong talent voor Elsemieke Daalder – Instituut voor Metajuridica

Universitaire onderwijsprizen en andere onderwijserkenningen

- Arianna Pranger wint universitaire LUS Onderwijsprijs – Geneeskunde/LUMC

Comenius Senior Fellow-beurzen

- Lettie Dorst – Leiden University Centre for Linguistics
- Suzanne Mol – Instituut Pedagogische Wetenschappen

Comenius Teaching Fellow-beurzen

- Hossam Ahmed - Instituut for Area Studies
- David Ehrhardt – Leiden University College The Hague
- Anne van der Wal-Remy - Instituut voor Geschiedenis
- Tarlach McGonagle - Instituut voor Publiekrecht

Andere onderwijsprizen

- Caelesta Braun en Bert Fraussen bekroond met de NIG Supervisor of the Year Award voor beste promovendi-begeleiders van Nederland en België – Instituut Bestuurskunde
- SURF Onderwijssaward voor Marja Verstelle - projectmanager bij LDE Universiteiten en gastmedewerker bij SAZ en SOZ

Studenten in de prijzen

Bekroonde studententeams

- Leidse studenten grote winnaar bij internationale biologiewedstrijd iGEM – Wiskunde en Natuurwetenschappen, en Geneeskunde
- Leids studententeam in de prijzen bij Manfred Lachs Space Law Moot Court – Air and Space Law

Bekroonde bachelorstudenten

- KHMW Jong Talent aanmoedigingsprijs voor Britt van Kasterop – Biologie
- Lisa Bruil wint de Kees Bakker-Prijs als uitmuntende student – Biologie
- Maureen Kuijs ontvangt 2020 Global Korea Scholarship – Koreastudies
- Aanmoedigingsprijs ORTEC voor Jorre The – Wiskunde
- Julia Vlieg wint Jong Talent Aanmoedigingsprijs van KNMP – Bio-Farmaceutische Wetenschappen
- Elena Kostenko en Rosa Zangenberg ontvangen eerste double degrees 'BA Arts, Media and Society' en 'Diploma Koninklijke Academie van Beeldende Kunsten'

Bekroonde masterstudenten

- Vincent Peeters wint Leidse Universitaire Scriptieprijs 2020 - Straf- en Strafprocesrecht
- Laura van Megen krijgt Daniël Heinsiusprijs van Vlaamse en Nederlandse verenigingen van politicologen voor masterscriptie – Pedagogiek
- ASML-afstudeerprijs voor wiskundestudent Pim Spelier – Wiskunde
- KNMP Studentenprijzen 2020 voor Jip Linthorst – Farmacie, en Wisse van Os – Bio-Farmaceutische Wetenschappen
- Pien Offerhaus en Carina van Os winnen Migratie Annotatiewedstrijd 2020 – Europees Recht
- Joëlle Daems wint de tweejaarlijkse scriptieprijs van de Vereniging Vrienden Nieuwe Kunst 1900 – Kunstgeschiedenis
- Jo-Anne Verschoor wint Unilever Research Prize 2020 – Biologie
- BUREN Scriptieprijs Insolventierecht voor Ilse van Vloten – Ondernemingsrecht
- Louis Honée Europees kampioen debatteren – Internationaal Publiekrecht
- Lise Mitsinga schrijft beste AB-annotatie – Staats- en Bestuursrecht
- Tim van Polanen wint scriptieprijs van de Werkgroep Achttiende Eeuw – Geschiedenis en Civiel recht
- Jennifer van der Enden wint UNIPA-scriptieprijs – Pedagogiek
- Alex Elias wint Jan Brouwer Scriptieprijs van KHMW – Taalkunde

Koninklijke onderscheidingen

In 2020 hebben een koninklijke onderscheiding ontvangen:

- S. Ablak – Faculteit Governance and Global Affairs
- Prof.dr. A.Dahan – Geneeskunde/LUMC, anesthesiologie
- Prof.dr. M.E.R.G.N. Jansen – Faculteit Archeologie
- Drs. T.L. Masson-Zwaan – Instituut voor Publiekrecht
- Prof.dr. E.W. Meijer – Corporate (lid Raad van Toezicht)
- Prof.dr. I.M. Tiekens-Boon van Ostade – Leiden University Centre for Linguistics

Erbetoon van de Universiteit Leiden aan derden

Op de dies natalis op 8 februari werd een eredoctoraat uitgereikt aan:

- Prof.dr. L. Ntsebeza, hoogleraar Sociologie en African Studies aan de Universiteit van Kaapstad

Bijlage G

Statistieken bezwaar en beroep

College van beroep voor de examens 2020

Totaal ontvangen beroepen	542
Schikking	252
Uitspraken	
Ongegrond	44
Gegrond	15
Niet-ontvankelijk	1
Lopend	19
Intrekking	129
Doorgezonden/geen beroep	82
College onbevoegd	0

Commissie voor de beroep- en bezwaarschriften 2020

Totaal ontvangen bezwaren	110
Studentzaken	109
Schikking	44
Advies	17
Lopend	7
Doorgezonden	19
Ingetrokken	22
Bestuurlijke zaken	1
Schikking	0
Advies	1
Lopend	0

Oraties, afscheidscolleges en promoties

Oraties 2020

Geneeskunde

- Prof.dr S. Chuva de Sousa Lopes – Innovative technologies in human reproduction: challenges ahead
- Prof. dr. R. Dallaire, Cleveringahoogleraar – Are all Humans Human? Ethical Responsibility in a New World Disorder
- Prof.dr. J.C. Kieft-de Jong – Gezondheidsbevordering: big data versus small talk
- Prof.dr. F.W.B. van Leeuwen – The sense and non-sense of translational science
- Prof.dr. L. Méarin Manrique – Coeliac Disease: From Basic Science to Public Health, or, Arriving Late in Time
- Prof.dr. R. Poolman – Zorgevaluatie is experimenteren voor rechtvaardige zorg

Rechtsgeleerdheid

- Prof.mr. G. Boogaard – Decentraliseren kan je leren. Constitutional design in het binnenlands bestuur
- Prof.mr. R. Hartendorp – Naar m(e)er rechtspraak?
- Prof.mr. M. Kunst – Los van het kwade geweten?
- Prof.dr.mr. E.C.C. Punselie – Een kindje van de ooievaar? Over draagmoederschap: heden en toekomst.
- Prof.mr.dr. J. Vleggeert – Over onafhankelijkheid, de verschraving van het fiscale debat en wat we daaraan kunnen doen

Geesteswetenschappen

- Prof.dr. A. Schmidt – Mensen maken de stad. Gender en diversiteit in de geschiedenis van de Leidse stads-cultuur

Afscheidscolleges 2020

Geesteswetenschappen

- Prof.dr. J. Frishman – Jewish Studies in Times of Crisis
- Prof.dr. P. Smith – Tussen taal en natuur: de poëzie van Du Bartas

Promoties 2020

Faculteit Archeologie

- O. Aguilar Sánchez – Ñuu Savi: Pasado, Presente y Futuro. Descolonización, Continuidad Cultural y Re-apropiación de los Códices Mixtecos en el Pueblo de la Lluvia

- A.B. Byer – Heritage, Landscape and Spatial Justice: New Legal Perspectives on Heritage Protection in the Lesser Antilles
- A.J. Ciofalo – Starchy Foodways: Surveying Indigenous Peoples' culinary practices prior to the advent of European invasions in the Greater Caribbean
- N.R. Donner – The potters' perspectives: A vibrant chronology of ceramic manufacturing practices in the valley of Juigalpa, Chontales, Nicaragua (ca 300 CE – present)
- H.K. Fewlass – Refining techniques for radiocarbon dating small archaeological bone samples
- T. Fushiya – Valuing Archaeology?: The Past, Present and Future for Local People and Archaeologists in Sudanese Nubi
- C.H.S. Gill – Brimstone, Sea and Sand: The Historical Archaeology of the Port of Sandy Point and its anchorage, St. Kitts, West Indies
- L.C. Götz – From Establishing to Representing Power: Development of Roman Colonies in Central Italy from Republican to Early Imperial Period
- C. Guzzo Falci – Indigenous adornment in the circum-Caribbean: The production, use, and exchange of bodily ornaments through the lenses of the microscope
- M.A. Heijnen – Here It Is – A Nahuatl Translation of European Cosmology: Context and Contents of the Izcatqui manuscript in the Royal Tropical Institute, Amsterdam
- U.N. Jinadasa – Changes in the Cultural Landscape and their Impacts on Heritage Management
- P.R.B. Kozowyk – Reconstructing adhesives: An experimental approach to organic Palaeolithic technology
- M. Kuitens – Analysis of ¹³C and ¹⁵N isotopes from Eurasian Quaternary fossils
- W. Li – Foodways in early farming societies: microwear and starch grain analysis on experimental and archaeological grinding tools from Central China
- J. Nieuwland – Towards an Interspecies Health Policy: Great Apes and the Right to Health
- E.D. Orsel – De Ordinaire kap
- A. Politopoulos – Creating Capitals: The rationale, construction, and function of the imperial capitals of Assyria
- A. Sarcina – De la gloria al olvido.
- D.R. Turner – Grave Reminders: Comparing Mycenaean tomb building with labour and memory

- M. Veldi – A Landscape Biography of the Land of the Drumlins: Vooremaa, East Estonia
- K. Wentink – Stereotype. The role of grave sets in Corded Ware and Bell Beaker funerary practices

Geesteswetenschappen

- M.E. Alarcón Bravo – El Gobierno de la Universidad desde la Perspectiva de la Teoría de Agencia: Abriendo la Caja Negra
- T.C. Baarda – Arabic and Aramaic in Iraq: Language and Christian Commitment to the Arab Nationalist Project (1920-1950)
- I. Bakutyte – La réception de la littérature française en Lituanie dans le contexte de l'identité nationale
- A.C. Balsem – Een biografie van de Bibliotheca Vossiana
- J.I. Balukh – A Grammar of Dhao
- R.S. Barrera Virhuez-Eloranta – Mochica: grammatical topics and external relations
- L. den Boer – Early Jaina Epistemology: A Study of the Philosophical Chapters of the Tattvārthadhigama
- I.I. Boulos – The Palestinian Music-Making Experience in the West Bank 1920s to 1959: Nationalism, Colonialism, and Identity
- R.L. Boutwell – A grammar of Nchane
- M. Brandsma – Tussen twee dynastieën. Margaretha van Bourgondië, gravin van Henegouwen, Holland en Zeeland.
- I.C. Butter – Navigations of a globalizing Chad: Nomadic Walad Djifir grounded in connectivity
- K. Chiu – Phônè and the Political Potential of Metal Music: A Scholarly Intervention
- E.F. Cravo Bertrand Pereira – A Contractor Empire. Public Private Partnerships and Overseas Expansion in Habsburg Portugal (1580-1640)
- . F. de Souza Braga, A ditadura militar e a governança da água no Brasil: Ideologia, poderes econômico-político e sociedade civil na construção das hidrelétricas de grande porte
- A. Del Tomba – The Tocharian Gender System
- N.D. Del Valle Orellana – Criticismo y materialismo en los escritos tempranos de Theodor W. Adorno y Max Horkheimer
- A.R. Dencher – Commemorating Conquest: The triumphal entry of William III of Great Britain into The Hague in 1691
- E.E. Eckholt Ithurrealde – La relación bilateral de Chile y Bolivia, 1990-2016: Estado, Movilización de Recursos y Proceso Decisorio
- P.G.G. van Enckevort – A Stairway to Heaven: Daoist Self-Cultivation in Early Modern China
- K. Fairbairn – Poiesis and the Performance Practice of Physically Polyphonic Notations
- T.J.D. Gaved – A grammar of Mankanya
- C.K. Green – Pride, Prejudice and Manchurian Heritage: North Korean Migrants and Memories of a Land Left Behind
- J.P.F. Grootens – Blind Maps and Blue Dots
- N. Güler Uğur – Representations of Sexual Trauma and the Potential for Recovery: The Case of Elif Şafak's Trauma Fiction
- K. Guttman – Territoriality and Choreography in Site-Situated Performance
- J. Haan – Migraine as Text – Text as Migraine
- H.F. van Herwijnen – Aan de vergetelheid ontrukkt. Willem Adrianus Fabri (1853-1925), een Rotterdamse decoratieschilder van interieurs
- T.K. Hoffman – Guava – a conceptual platform for art-actions
- T. Hui – Melodramas of the Tongue: Accented Speech in Literature, Art, and Theory
- A. Ionova – The unbearable lightness of clitics
- S. Irakleous – Atalialu Serapheim and the Turkophone Orthodox Christians of Anatolia: A study of eighteenth-century Turkish texts in the Greek alphabet (Karamanlidika)
- K.P.S. Janssen – Religio Illicita?
- M. Klasing Chen – Memorable Arts: The Mnemonics of Painting and Calligraphy in Late Imperial China
- Ö. Koçyiğit – The Travel of Ideas in the Age of Steam and Print: The Ottoman Caliphate versus Wahhabism and Mahdism
- M. Kohlberger – A Grammatical Description of Shiwiar
- E. Landulfo Teixeira Paradela Cunha – Contributions to the Computational Processing of Diachronic Linguistic Corpora
- L.B. Lauret – Regentenwerk. Vergadertradities in de Staten-Generaal en de Tweede Kamer, 1750-1850
- G.T. Leksana – Embedded Remembering: Memory Culture of the 1965 Violence in Rural East Java
- S.E. Lensink – Processing Lexical Bundles
- J. de Lima Santiago – Zoonímia Histórico-comparativa: Denominações dos antílopes em bantu
- H. Liu – The Roots of Intentionality in Aristotle's Theory of Psychology
- T.T.E. Luxembourgeois – A Transboundary Cinema: Tunç Okan's Trilogy of Im/Migration
- C. Mais – The Greek Political Publishing Field During the Long 1960s, exemplified by the Case of Istorikes Ekdoseis, 1963-1981
- T.J.F. Mareite – Conditional Freedom: Free Soil and Fugitive Slaves from the US South to Mexico's Northeast, 1803-1861
- M.C. Mechling – Buddhist and Hindu Metal Images of Indonesia: Evidence for shared artistic and religious networks across Asia (c. 6th-10th century)
- S.A. Moore – Redemption in the Old Babylonian period: texts, archives, practice

- V.F. Müller – Cities of Refuge: Slave Flight and Illegal Freedom in the American Urban South, 1800-1860
 - A.H.M. Nagel – De psychochiroloog Julius Spier en de handleeskunde in het interbellum
 - K. van Ommen – Tous mes livres de langues étrangères
 - N.S. Orellana Galarce – Mercados en disputa: respuestas organizacionales de las universidades chilenas a la agenda de empleabilidad
 - T.D.H.M. Peeters – Trust in the Catholic Reformation. Genoa, 1594-1664
 - R. Peña Gonzalez – Order and Crime: Criminal Groups' Political Legitimacy in Michoacán and Sicily
 - H. Piena – Kleurrijk Nederland. Beschielderd meubilair tussen 1600-1930
 - F.E.W. Praal – Symbolic capital and scholarly communication in the Humanities: An analysis of sociotechnical transition
 - C. Pulido Iparraguirre – La migración afrodescendiente en el Norte de Chile, 2000-2015: Identidad, estrategias de integración y mecanismos de exclusión/inclusión de la sociedad receptora
 - C.J. Reijner – Italiaanse geschiedschrijvers over de Nederlandse Opstand, 1585-1650
 - S.A. Rumie Rojo – Intelectuales, think tanks y procesos de renovación política e ideológica en la derecha chilena, 1990-2018
 - G. Saad – Variation and change in Abui: The impact of Alor Malay o an indigenous language of Indonesia
 - Z. Şarlak – A History of the National Security State in Turkey
 - M. Shi – Consonant and lexical tone interaction: Evidence from two Chinese dialects
 - L.A. Smits – Performing Desire: Bridal Mysticism and Medieval Imagery in the Low Countries (c. 1100-1500)
 - F. Stoelinga – Albert Winsemius. de Nederlander achter de BV Singapore
 - D. Stumm – Conceptualizing Authorship in Late Imperial Chinese Philology
 - I.S. Sundström – The iconography of Avalokiteśvara in Java
 - N.A. Trujillo Osorio – Searching for the Concrete Subject. On the epistemic Role of Lived-Experience in Paul Natorp's Critical Epistemology
 - C.B. van 't Veer – De kolonie op drift
 - A.J.J. Vertegaal – Voices in Stone: Studies in Luwian Historical Phonology
 - L. Vianna Neto – Modernismo eclipsado: arte e arquitetura alemã no Rio de Janeiro da Era Vargas (1930-1945)
 - C.C. Voeten – The adoption of sound change
 - L.M. Wako – Women Trafficking in Ethiopia and its Mitigation: The Case of Arsi Zone, Oromiya
 - E.C. Wilkinson – Drama in the Dailies
 - S. Withers – Musika: The Becoming of an Artistic Musical Metaphysics
 - P. Wu – What's China's comment?
 - Z. Yang – Yě yě yě – on the syntax and semantics of Mandarin yě
 - Yulianti – The Making of Buddhism in Modern Indonesia: South and Southeast Asian Networks and Agencies, 1900-1959
 - J. Zhang – China Redux: The Central Frontiers of the Modern Nation in Chinese Cinema
- Geneeskunde**
- R.A. van Adrichem – Thrombosis prophylaxis after knee arthroscopy or during lower leg cast immobilization
 - C.M. Alves Salgado – Epigenetic alterations in the predisposition to and progression of melanoma
 - G. van Amerongen – Integrated assessment of neurocognitive, neurophysiological and pain processing in early clinical drug development
 - F. Baganha Carreiras – Targeting intraplaque angiogenesis: imaging and therapeutic interventions
 - J.R. Bank – Early monitoring strategies in kidney transplant recipients
 - M.C. Barnhoorn – Stromal cells in Inflammatory Bowel Disease
 - A.N. Bastidas Torres – Exploring the molecular pathogenetic basis of cutaneous lymphomas
 - N. Beck – Assuring quality in cancer care
 - M. van Beijsterveld-Kerkhof – Antiepileptic and antitumor treatment in brain tumor patients: impact of clinical and radiological outcome
 - T.D. Berendes – Open surgical treatment of shoulder instability: current treatment and future perspectives
 - N.M.A. van den Berg – Family matters: a genealogical inquiry into the familial component of longevity
 - P. van der Bijl – Multimodality Imaging in the Characterization and Risk-stratification of Cardiac Disease and CRT Recipients
 - R.S. Birbal – Advances in Endothelial Keratoplasty
 - M.C. Bodde – Optimization of secondary prevention and risk stratification in patients with coronary heart disease
 - A.C. Boer – Clinically suspect arthralgia and early rheumatoid arthritis
 - S. Boer – Things Change
 - D.M. Boeters – Early identification and resolution of rheumatoid arthritis
 - M. Bos – On the nature of immunologically challenging pregnancies
 - M.M. Bos – Genetic and environmental determinants of cardiometabolic health
 - S.E. Bosma – Individual Clinical Advanced decision-making And Risk Evaluation for Ewing sarcoma

- R.M. ten Brinck – Comprehending the symptomatic phase preceding Rheumatoid Arthritis: Clinically Suspect Arthralgia
- S.J.L. Broens – Monitoring Anesthesia: Optimizing Monitoring Strategies to Reduce Adverse Effects of Anesthetic Drugs on Ventilation
- N.C. Budhiparama – Total Knee Arthroplasty, Asian Perspectives
- Q. Cao – Automated analysis approaches for coronary CT angiography
- X. Cao – Modeling Vascular Diseases Using Human Induced Pluripotent Stem Cells
- T. Christen – Novel insights into blood markers and cardiovascular disease
- E. Christodoulou – Genetic Dependencies in Hereditary and Sporadic Melanoma
- S. Colombe – HIV and *Schistosoma* spp. interactions: epidemiology and consequences for detection and prevention in the lake region of Tanzania
- I.F. de Coo – Cluster headache
- M.H.C. Craenmehr – Immune parameters affecting maternal tolerance towards the fetus in normal and aberrant pregnancies
- Y.J. Dakkak – The Forefoot in Early Rheumatoid Arthritis: Anatomy, Imaging and Clinical Aspects
- C.L.D.F. Dávila Fajardo – Genetic variants contribute to differences in response and toxicity to drugs used in autoimmune diseases: Rheumatoid arthritis and Systemic lupus erythematosus
- I.A. Dekkers – Quantitative MRI in Obesity and Renal Cardiovascular Function
- M.A.M. van Delft – The characterization of anti-Carbamylated protein antibodies in rheumatic diseases
- G.R.R. Desuter – The Montgomery Thyroplasty Implant System: a 360° assessment
- M. Dijk – Regulation of DNA damage and immune response pathways by post-translational protein modification
- S. Dijkink – Polytrauma patient management: Processes and performance in the Netherlands and beyond
- A.C. Dijkmans – Rational use of antibiotic
- F. Doornbosch – Fatigue, physical activity and participation in adolescents and young adults with acquired brain injury
- E. van Eekelen – Abating Abdominal Adiposity: Modifiable lifestyle risk factors for visceral and liver fat deposition
- S. El Bouhaddani – Statistical integration of diverse omics data
- R.P.J. van den Ende – Reducing uncertainties in image-guided radiotherapy of rectal cancer
- B.F. van Esch – Menière’s disease: clinical aspects, diagnostic tests and interventions
- K. Esmeijer – Risk factors of Chronic Kidney Disease Progression: Dutch Cohort studies
- S. Farag – Improving diagnosis and treatment of gastrointestinal stromal tumour (GIST) patients
- R.A. Feis – Neuroimaging biomarkers in genetic frontotemporal dementia: towards a timely diagnosis
- B.W. Florijn – Sex-specific post-transcriptional regulation of cardiovascular complications in diabetes
- C. Formica – Molecular pathways involved in renal injury-repair and ADPKD progression
- W.J. Geelhoed – Experimental studies on hemodialysis access innovations
- V.J. Geraedts – Right on Track: towards improving DBS patient selection and care
- A. Göçeroğlu – ANCA-associated vasculitis: On clinical management and renal outcome
- E.A.C. Goossens – 14q32 noncoding RNAs in vascular remodelling
- G. Gravesteijn – Preparing for CADASIL therapy
- G. Groeneveld – Respiratory tract infection: prevention, early detection and attenuation of immune response
- J.T. van Groningen – Learning from best performers in colorectal cancer surgery
- A. Gulyaeva – Comparative genomics of nidoviruses: towards understanding the biology and evolution of the largest RNA viruses
- H.G. de Haan – Genetic determinants of venous thrombosis
- E.J.J. Habets – Neurocognitive functioning and health-related quality of life in patients with brain tumors; Impact of tumor- and treatment-related factors
- L. Hafkenscheid – Anti Citrullinated Protein Antibodies-IgG Variable Domain Glycosylation in Rheumatoid Arthritis
- A.M. Hamming – Spreading depolarizations, migraine and ischemia; a detrimental triangle in subarachnoid hemorrhage and ischemic stroke?
- D.D.C.A. Henriquez – Recognition and management of persistent postpartum haemorrhage; time to take timing seriously
- F.S.M. Hilbers – The genetic etiology of familial breast cancer; Assessing the role of rare genetic variation using next generation sequencing
- N.I.S.C. Ho – Antigen handling and cross-presentation by dendritic cells
- M.P.A. Hoeks – Red blood cell transfusions in hematological patients: don’t iron out the consequences
- D.G.P. van IJendoorn – Unraveling Vascular Tumors: Combining Molecular and Computational Biology
- C.J. Janmaat – When to start dialysis?
- H.S. Jónasdóttir – New Technologies for the analysis of oxylipids Role and metabolism of oxylipids in rheumatic

- Y. de Jong – A screening based approach to find new paths for targeted treatment in chondrosarcoma
- A. de Jong – Personalized treatment for von Willebrand disease by RNA-targeted therapies
- K. Jonkman – Ketamine pharmacology revisited
- V. Kamperidis – Diagnosis and management of left valvular heart disease with advanced echocardiography and cardiac computed tomography
- F. Keçe (verplaatst naar 2020) – Twenty years after the first catheter ablation of atrial fibrillation
- A.C. Kempers – The Anti-Citrullinated Protein Antibody immune response and its effector functions in Rheumatoid Arthritis
- D. Keo – Analyzing spatial transcriptomics and neuroimaging data in neurodegenerative diseases
- W.A. Kernkamp – Mapping Isometry and Length Changes in Ligament Reconstructions of the Knee
- L. Khachatryan – Metagenomics: Beyond the horizon of current implementations and methods
- R.C.M. Knaap – Marvellous ubiquitin: avenging the MERS-coronavirus papain-like protease
- M.M.C. Komen – Clinical aspects of scalp cooling in chemotherapy induced alopecia
- K. Koolstra – Fast Acquisition and Reconstruction Techniques in MRI
- N.G. Kooreman – Immunogenicity and Tumorigenicity of Pluripotent Stem Cells
- T. Kraaij – The NET effect of novel treatments in lupus nephritis
- C.S.M. Kramer – Towards HLA epitope matching in clinical transplantation
- F.P.B. Kroon – Inflammation as a target for treatment in hand osteoarthritis
- M.T.M. Kummeling – Urethral function in overactive bladder syndrome
- R.V.C.T. van der Kwast – The role of microRNA alterations in post-ischemic neovascularization
- C.S. Leichtenberg – Determinants of Outcome prior to and after total hip and knee arthroplasty
- R. Li – Omics profiling of cardiometabolic diseases
- F. Liebelt – A role for SUMOylation in Proteostasis, Centromere Integrity and the DNA Damage Response
- S. Liu – TGF β signaling in cancer progression
- F. Lourero de Andrade Orsi – Emerging risk factors for venous thromboembolism
- J.J. Luimstra – Immunochemical approaches to monitor and modulate the adaptive immune system
- M. van Lunteren – The burden of early axial spondyloarthritis
- P.W. Man – Vitamin D Relationships And Genes of a Chinese population in the Netherlands
- K.A. Marijt – Therapeutic targeting of immune-escaped cancers
- R.M. Martier – Therapeutic RNAi-based gene therapy for neurodegenerative disorders
- R.H.P. de Meel – Autoimmune myasthenia gravis
- B.J. van Meer – Quantifying functional phenotypes in human pluripotent stem cell derived cardiomyocytes for disease modelling and drug discovery
- R.L.S. Mesman – Functional characterization of BRCA2 variants to improve cancer risk assessment
- E.A. Mol – Extracellular vesicle therapeutics for cardiac repair. A translational perspective
- I.A. Mulder – Stroke and Migraine
- E.H.A. van den Munckhof – 16S rRNA Gene Profiling
- B. Németh – Prevention and prediction of venous thrombosis after knee arthroscopy or during plaster cast lower leg immobilization
- W.P.J. van Oosterhout – The onset of the migraine attack
- M.N. van Oosterom – Engineering precision surgery – Design and implementation of surgical guidance technologies
- E.H.M. Paiman – Phenotyping cardiometabolic disease with magnetic resonance techniques
- M. Panagiotou – Sleep alternations in the course of aging: Environmental Inputs
- L. Parma – Intraplaque Angiogenesis and Therapeutic Targeting of Angiogenesis
- G.W. van Pelt – Applications of the tumor-stroma ratio; towards clinical implementation
- A.H.J. Petrus – Personalised surgical treatment of functional mitral regurgitation
- S.E.C. Pichardo – Medication related osteonecrosis of the jaws (MRONJ): Diagnosis & Treatment
- Y.Q.M. Poelemeijer – Clinical Outcomes in Bariatric Surgery
- M.G. Pouwer – Efficacy, safety and novel targets in cardiovascular disease
- J.M.M.F. Quispel – Personalizing Treatment for Malignant Pleural Mesothelioma
- Z.M. Rashaan – Multidimensional aspects of burn wound treatment
- J. Ren – Regulation of BMP and TGF β Signaling Pathway in Cancer Progression
- R.A. Richardus – Preventing leprosy: Epidemiological and immunological aspects of chemo- and immunoprophylaxis in leprosy patients'contacts
- I.R. Rietveld – Altered levels of coagulation factors in bleeding and thrombosis
- A.L. van Rijn – Advances in diagnostics of respiratory viruses and insight in clinical implications of rhinovirus infections
- M. Rijsbergen – Early phase clinical drug development for HPV-induced disorders: novel tools and treatments
- M.A.W. Rinne-Albers – Childhood sexual abuse and its effect on adolescent brain structure

- P.J. van Rosendael – Multimodality Imaging for Valvular Heart Disease Characterisation
 - A.D. Rozeman – Intra-arterial treatment of acute ischemic stroke
 - T. Ruytenberg – Novel Magnetic Resonance Antennas and Applications
 - T.P. Sandberg – The microenvironment in colorectal cancer: an integrative histopathological, transcriptomic and metabolomic approach
 - M. Schilperoort – It's about time
 - L.J. de Schipper – New neuroimaging approaches in Parkinson's disease
 - A.M.R. Schrader – Diagnostic and prognostic markers of cutaneous lymphoma
 - M.A. Schroijen – Clinical aspects of the relation between diabetes mellitus and kidney disease: from hyperfiltration to dialysis
 - V. Schwach – Guide to the heart
 - A.R. Sepriano – The Gestalt of Spondyloarthritis
 - D.A. Shahul Hameed – Synthetic tools to study Ubiquitin biology
 - P.S. Siebenga – Characterization and re-evaluation of experimental pain models in healthy subjects
 - A. Sluijs – Fear of childbirth before and after giving birth; Associations with preference for place and mode
 - V.F.E.D. Smolders – Functional and metabolic characterization of endothelial cells in chronic thromboembolic pulmonary hypertension
 - E.T.D. Souwer – Risk Quantification and Modification in Older Patients with Colorectal Cancer
 - H.S. Sow – In vivo mechanisms of antibody-based cancer immunotherapy
 - D. Spinozzi – Transplantation of cultured corneal endothelial cells: towards clinical application
 - E. Strijbos – Vaccinations in myasthenia gravis
 - M. Swets – Biomarkers in colorectal cancer
 - W.S.M.E. Theelen – Exploring and Modulating the Tumor Immune Microenvironment Towards improving patient outcomes of immunotherapy in lung cancer
 - L.S.A. Tollenaar – Next steps towards improved care for twin anemia polycythemia sequence
 - I. Torres Xirau – Patient-specific in-vivo QA in MRgRT: 3D EPID dosimetry for the Unity MR-linac
 - M.W. Tuijtel – Freeze, Zoom, Enhance: Increasing precision and resolution of cryoCLEM
 - Y. Türk – Non-pharmacological treatments in asthma patients with obesity
 - M.J.M. van der Valk – Locally advanced rectal cancer
 - K.M.H. Vangangelt – New insights into the prognostic value of the tumor-stroma ratio in patients with breast cancer
 - E.M. Veltman – Patterns of late life depression
 - E.S. Veltman – Strategies in prevention and treatment of prosthetic joint infections
 - L.L. Visser – Ductal carcinoma in situ of the breast: cancer precursor or not?
 - S.C. Voeten – Measurement and evaluation of hip fracture care
 - P.W. Voorneveld – The bone morphogenetic protein pathway in colorectal cancer progression
 - P.H. Vree – De vermeerdering onzer kennis; Bereiding en onderzoek van geneesmiddelen in Nederlandse farmacopees (1851-1966)
 - F. Vrieling – Tuberculosis & Type 2 Diabetes
 - G. Wang – Endothelial Glycocalyx Hyaluronan Biosynthesis and Function in Microcirculation
 - K.F. Witting – Exploring the Ub/Ubl Landscape with Activity-Based Probes
 - F.J.S.H. Woei-A-Jin – Coagulopathy and blood abnormalities in cancer and inflammation
 - C.H. van der Wouden – Precision Medicine using Pharmacogenomic Panel Testing
 - H. Wu – Rif1, Zbtb24, and Repeat Silencing
 - X. Yang – Motion preservation in cervical prosthesis surgery
 - Y.M. Yang – Anti-glycan antibody responses during infection with Schistosoma
 - A. Zand – Artificial Intelligence and eHealth for Inflammatory Bowel Diseases
 - Z. Zhai – Automatic Quantitative Analysis of Pulmonary Vessels in CT: Methods and Applications
 - A. van der Zwan – The immune compartment at the maternal-fetal interface throughout human pregnancy
- Governance and Global Affairs**
- M.J.A. van der Heijden – Transnational Networks and Domestic Agencies: Making Sense of Globalizing Administrative Patterns
 - V. Karakasis – Adding fuel to the conflict
 - M. Kowalski – Ethics on the radar: Exploring the relevance of ethics support in counterterrorism
 - M.A.W. Reijnders – Non-take-up of social support and its implications for social policies
 - J. Romeijn – What's the issue?
 - J.E.T. Schmidt – Perspectives on cutback management in public organisations: What public managers do
 - Y.N. Tessema – Political Discourses and the Securitization of Democracy in Post-1991 Ethiopia
- Rechtsgeleerdheid**
- S.S. Arendse – De uiterlijke verschijningsvorm in het strafrecht
 - M.B. Azizi – Reflecties op Wereldburgerschap: In de spiegel van Afghanistan en Nederland
 - P. van Berlo – Human Rights Elephants in an Era of Globalisation: Commodification, Crimmigration, and Human Rights in Confinement
 - J. Boakye – Understanding Illegal Logging in Ghana

- M.J.R. Broekema – Cognitive Bias in the Judgment of Business Valuations and Valuers
 - J. Brouwer – Detection, detention, deportation
 - J.C.A. van Dam – Guidance documents of the European Commission in the Dutch legal order
 - M. Darouei – Managing a sustainable career in the contemporary world of work: Personal choices and contextual challenges
 - A. Fink – The Importance of Conspiracy Theory in Extremist Ideology and Propaganda
 - R. de Graaff – Concurrence in European Private Law
 - S. Guo – Recognition of Foreign Bank Resolution Actions
 - T. van Ham – Collective violence offenders and offending. The role of individual characteristics
 - H. Horii – Child Marriage as a Choice: Rethinking agency in international human rights
 - F. Jiang – ‘Greening’ the WTO Ban on China’s Export Duties
 - P.C.M. Kemp – Enforced performance of commercial sales contracts in the Netherlands, Singapore and China
 - S.U. Kouwagam – How lawyers win land conflicts for corporations: Legal Strategy and its influence on the Rule of Law in Indonesia
 - J. van der Kraan – Toepassing en rechtskarakter van de groepsvrijstelling van artikel 2:403 bw
 - J. van Kralingen – De ondeelbaarheid van het pand- en hypotheekrecht, deconstructie van een leerstuk
 - A.E. de Leeuw – Scheiding van zeggenschap en belang in de familiesfeer
 - X. Ma – Moving towards Coexistence and Cooperation: The Spratly Islands and International Law
 - B. Muscat – Insolvency Close-out Netting: A comparative study of English, French and US laws in a global perspective
 - B. Ribeiro De Almeida – Building land tenure systems: the political, legal, and institutional struggles of Timor-Leste
 - D.E. Robinson – Exploring Justice in Extreme Cases: Criminal Law Theory and International Criminal Law
 - I. Romashchenko – Related Party Transactions and Corporate Groups: When Eastern Europe Meets the West
 - P. Rustenburg – Een algemene normtheorie toegepast op open normen in het belastingrecht
 - M. Samadi – Normering en toezicht in de opsporing
 - N.N.A. Sanchez Castillo – International Law and the Sustainable Governance of Shared Natural Resources: A Principled Approach
 - A.D. Sarmiento Lamus – The Proliferation of Dissenting Opinions in International Law
 - E.M. van Schaack – Imagining Justice for Syria: Water Always Finds Its Way
 - N. Strohmaier – Making Sense of Business Failure
 - A. Varga – Establishing State Responsibility in the Absence of Effective Government
 - G.M. Veldt – Europese productnormen en privaatrechtelijke normstelling
 - J.M.M. van der Vliet – The International Legal Protection of Environmental Refugees. A human rights-based, security and State responsibility approach
 - M. Wensveen – Eigen haard is goud waard?
 - S.K. Witting – Child Sexual Abuse in the Digital Era: Rethinking Legal Frameworks and Transnational Law Enforcement Collaboration
 - K.A.M. van der Zon – Pleegrechten voor kinderen
- Sociale Wetenschappen**
- A.C. Abbing – Art therapy & Anxiety
 - M. Achterberg – Like me, or else..Nature, nurture and neural mechanisms of social emotion regulation in childhood
 - K.M.H. Alsarhi – Unveiling parenting in Yemen: a study on maternal parenting practices in Slums in Yemen
 - S. van der Asdonk – Growing up safely: Attachment-based interventions in child protection cases
 - D.J.P. Bartels – Placebo And Nocebo Effects On Itch
 - N.P. van den Bedem – Emotions and Psychosocial development of Children with and without Developmental Language Disorder
 - F. Behrens – Physiological Synchrony in the Context of Cooperation: Theoretical and Methodological Considerations
 - R.S.M. Buisman – Getting to the heart of child maltreatment: a multidimensional investigation in an extended family design
 - O.K. Burhan – Nepotism
 - D. Darmanto – Good to Produce, Good to Share: Food, Hunger, and Social Values in A Contemporary Mentawaiian Community
 - R.R. Dijkhuis – Autism in Higher Education: An investigation of Quality of Life
 - J.M. Hoogendam – Extremely Shy & Genetically Close
 - A.N. Huda – The Cinematic Santri: Youth Culture, Tradition and Technology in Muslim Indonesia
 - A.M. Kazimierczuk – Tracing Inclusivity
 - A. Kraal – Not all beginning readers are alike, nor are all texts
 - S.H. Meeuwis – Placebo and nocebo effects in itch: from conditioning to psychophysiological effects
 - M.M.P.G. Noten – Empathy and its association with aggression in early childhood
 - A.M. Reeuwijk – Teaching and professional development in transnational education in Oman
 - C.C. van Schie – Knowing me, knowing you

- N.K. Schoemaker – I'll take you under my wing: Positive parenting in foster care
- K.D. Tona – Investigating the human locus coeruleus-norepinephrine system in vivo: Discussions on the anatomy, involvement in cognition and clinical applications
- K.W.J. Touw – Computerised Dynamic Testing: An assessment approach that tailors to children's instructional needs
- Y.T. Tsou – Navigating the World of Emotions; Social Information Processing in Children with and without Hearing Loss
- J. Vogelzang – Scrum in secondary chemistry education: a methodology to support teachers and to scaffold students
- M.M.B. van der Werf – Improving sound financial decision-making

Wiskunde en Natuurwetenschappen

- M.N. Akram – Factors affecting galanthamine production in *Narcissus*
- J. Albert – Dancing with the Stars
- S. Annunziato – Precision modeling of breast cancer in the CRISPR era
- O.Y. de Assis Costa – Ecological functions and environmental fate of exopolymers of Acidobacteria
- S. Bagheri – Self-Adjusting Surrogate-Assisted Optimization Techniques for Expensive Constrained Black Box Problems
- S.H. Barmentlo – Neonicotinoids in nature: The effects on aquatic invertebrates and their role in ecosystems
- J.C.M. de Bekker – Transcultural Health Care Utilisation in Serengeti of Tanzania: Towards Applied Ethnoscience in Public Health Management
- N. Benne – Vaccination and Targeted Therapy Using Liposomes; Opportunities for Treatment of Atherosclerosis and Cancer
- S. Berghout – Gibbs Processes and Applications
- B.Z. Blok – creatief, Creatiever, creatiefst?
- W.A. Boiten – Lipids as therapeutic targets for barrier repair in skin diseases
- T.B. Brouwer – The Role of Linker DNA in Chromatin Fibers
- L. Burggraaff – Proteins in Harmony – Tuning Selectivity in Early Drug Discovery
- J. Buurlage – Real-time tomographic reconstruction
- Y.N. Cendes – Time Domain Imaging of Transient and Variable Radio Sources
- B. Changizi – Constraint-Based Analysis of Business Process Models
- Y. Chen – The evolution of chemical diversity in plants: pyrrolizidine alkaloids and cytochrome P450s in *Jacobaea*
- Q. Chen – Development of novel anti-cancer strategies utilizing the zebrafish xenograft model
- L. Chen – Zebrafish xenograft model: identification of novel mechanisms driving prostate cancer metastasis
- S. D'Agostini – Mechanistic studies of the water oxidation reaction with molecular iron catalysts
- M.L. de Paula Bueno – Unraveling Temporal Processes using Probabilistic Graphical Models
- L. Del Bino – Synthesis of oligosaccharide libraries from GBS capsular polysaccharides for structure-based selection of vaccine candidates
- S. Dong – Functional Characterization and Unraveling the Gene Regulatory Networks (GRNs) of HD-Zip Transcription Factor HB40 (and HB22) in *Arabidopsis thaliana*
- C. Du – Multi-omics studies of the control of growth and antibiotic production of *Streptomyces*
- J. van Duijn – CD8+ T-cells in atherosclerosis: mechanistic studies revealing a protective role in the plaque microenvironment
- M.M. Echtenbruck – Optimally weighted ensembles of surrogate models for sequential parameter optimization
- E. Egorova – Gold nanoparticle-peptide conjugates for biomedical applications
- D. Ertiningsih – Structural properties of single server queueing systems: Efficient methods via lumping and dynamic programming
- B. Gagstein – Chemical tools to study lipid signaling
- C.C. van der Giesen – Life Cycle Assessment-Based Guidance for development of New Energy Technologies
- G.D. Goldhaber Pasillas – The early stress response of jasmonic acid in cell suspension cultures of *Catharanthus roseus*
- S.C. Goulooze – Novel pharmacometric techniques to quantify the pharmacodynamics of analgesics
- A.M.F. van der Gracht – Bioorthogonal deprotection strategy to study T-cell activation and cross-presentation
- K. Hajmohammedbrahimtehrani – Small-molecule inhibitors of bacterial metallo- β -lactamases
- C.H.S. Hamster – Noisy Patterns: Bridging the gap between stochastics and dynamics
- T. Hansen – Glycosyl Cations in Glycosylation Reactions
- M.R. Harvey – Synthesis and application of glycans unique to *S. Mansoni*
- H. Hennivanda – Applications of Natural Deep Eutectic Solvents to Extraction and Preservation of Biomolecules
- T.P. Hogervorst – Targeting of antigen-presenting cells with mannosylated conjugates
- M.D. Huberty – From the root of variation

- F.J.A. Jacobs – Strategy Dynamics
- J. Jeon – Modulation of plant chemistry by rhizosphere bacteria
- L. Jiang – Chemical functionalization of the graphene surface for electrical and electrochemical sensing application
- T.G.W. Jollans – Hot Nanoparticles
- A.O. Junaid – Microengineered Human Blood Vessels For Next Generation Drug Discovery
- S. Khojraty – Potential interference of fungal endophytes in *Vanilla planifolia* on vanilla flavor compounds biosynthesis
- M. Koch – Data-Driven Machine Learning and Optimization Pipelines for Real-World Applications
- S.T.A. Koenders – Visualization of Vitamin A Metabolism
- A.C.M. Kok – The noise of the hunt: effects of noise on predator-prey relationships in a marine ecosystem
- M.A.M. van Kooten – Predicting the Future
- P.M.G.M. Kop – Graphing formulas by hand to promote symbol sense
- K. Kytidou – Transfer of “goods” from plants to humans; Fundamental and applied investigations on retaining glycosidases
- T. van der Laan – High-throughput quantification and unambiguous identification for metabolomics
- D. Lahav – Fluorescence Polarization Activity-Based Protein Profiling on Retaining Glycosidases
- N. Lebedev – Growth and Transport properties of (Rare Earth)TiO₃ / SrTiO₃ interfaces
- T.M. van Leeuwe – Chitin in the fungal cell wall: towards valorization of spent biomass of *Aspergillus niger*
- L.T. Lelieveld – Zebrafish as vertebrate model of Gaucher disease
- L. Leone – Development of hyaluronan-based dissolving microneedle arrays for dermal vaccination
- X. Li – The integration of meta-analysis and classification & regression trees: meta-CART
- X. Li – A Computational Study of Structural and Excitonic Properties of Chlorosomes
- F.J. Luchtenburg – The endocannabinoid system in zebrafish larvae
- S. Mandal – Revealing the nature of new low-frequency radio source populations
- E. Maurits – Targeting Human Proteasomes: Substrates, Inhibitors and Prodrugs
- A. van der Meij – Impact of plant hormones on growth and development of actinobacteria
- S.A. Mirsoleimani – Structured Parallel Programming for Monte Carlo Tree Search
- S. Mouden – Green defense against thrips; Exploring natural products for early management of western flower thrips
- A. Mulder – Evolution and development of orchid flowers and fruits
- S. Niknam – Generalized Strictly Periodic Scheduling Analysis, Resource Optimization, and Implementation of Adaptive Streaming Applications
- J.A.J. den Ouden – Zachtjes schudden aan de boom
- Y. Pan – General plant strategies and functions in wetlands: Global trait-based analyses
- S. Peirone – Probing Gravity at Cosmic Scales
- M.G.F. Pijnenburg – Data Science for Tax Administration
- T.D. Poiret – Néron models in high dimension: nodal curves, Jacobians and tame base change
- E.M. Por – Novel approaches for direct exoplanet imaging: theory, simulations and experiments
- D. Poulcharidis – Emerging Approaches to Study Cell-Cell Interactions
- D. Qasim – Dark Ice Chemistry in Interstellar Clouds
- L. Qin – Dynamic organization of bacterial chromatin by DNA bridging proteins
- L.H. Quiroga Nuñez – Stellar radio beacons for Galactic astrometry
- M. Raasveldt – Integrating Analytics with Relational Databases
- A. Rahimi – Novel role of the AT-HOOK MOTIF NUCLEAR LOCALIZED 15 gene in Arabidopsis meristem activity and longevity
- N.R.M. Reintjens – Synthetic carbohydrate ligands for immune receptors
- A.J. Rüten-Budde – Personalised medicine for multiple outcomes: methods and application
- L.F. Salome Abarca – Metabolomic characterization of plant exudates and their correlation with plant defense systems
- R. van Schadewijk – Microcoil MRI of Plants and Algae at Ultra-High Field: An exploration of metabolic imaging
- K.K. Schakenraad – Anisotropy in cell mechanics
- S. Schaveling – Expansions of quantum group invariants
- K. Schipper – Regulation of actomyosin contraction as a driving force of invasive lobular breast cancer
- V.N. Serbanescu – Software Development by Abstract Behavioural Specification
- M. Sfragara – Wireless Random-Access Networks and Spectra of Random Graphs
- H. Shan – Towards High Performance and Efficient Brain Computer Interface Character Speller: Convolutional Neural Network based Methods
- R.J. van der Sluis – Cholesterol metabolism in mouse models of atherosclerosis and adrenal steroidogenesis
- N.W.G. Smits – Biomimetic Copper Catalysts for the Electrochemical Oxygen Reduction Reaction

- M. Soltani – Exploring Means to Facilitate Software Debugging
- F. Sommer – Chemokine signaling mechanisms underlying inflammation and infection control: insights from the zebrafish model
- X. Tang – Optimization and Application of 3D Reconstruction for Optical Projection Tomography
- T. Torres Rodriguez – Dynamics of the Oort Cloud and Formation of Interstellar Comets
- A. Toubman – Calculated Moves: Generating Air Combat Behaviour
- L. Trapman – Sizing up protoplanetary disks
- E. Ultee – Structural characterization of the cell envelope of Actinobacteria under changing environments
- A. Vlachodimou – Targeting the adenosinergic system
- R.C. Vlieg – Two-photon multifocal microscopy for in vivo single-molecule and single-particle imaging
- E. de Vrind – The SpeakTeach method
- P. Wang – On the Power Efficiency, Low latency, and Quality of Service in Network-on-Chip
- L. Wang – Reagent Controlled Synthesis of 1,2-cis-Oligosaccharides
- D. Wang – Hunting for new physics in the primordial Universe
- Z. Wang – Exploring Grainyhead-like 2 target genes in breast cancer
- Z. Wang – Chemical Synthesis of Fragments of Streptococcal Cell Wall Polysaccharides
- T. van der Wel – Chemical genetic approaches for target validation
- R.C. van Wijk – Translational pharmacokinetics-pharmacodynamics in zebrafish: integration of experimental and computational methods
- S.J.W. Willems – Advances in Survival Analysis and Optimal Scaling Methods
- F.T. Wittleben – Trans-kingdom DNA transfer
- X. Xiao – Structural and biochemical analysis of antibiotic-target interactions
- Y. Xie – Glucocorticoid modulation of the immune response
- D. Yan – Bayesian Inference for Gaussian Models
- W. Yang – Cryo Electron Tomography Studies On Bacterial Chemosensory Arrays
- W. Zhang – CE-MS for metabolomics: advancing performance and detection sensitivity
- H. Zhang – Computational, biochemical, and NMR-driven structural studies on histone variant H2A.B
- Z. Zhang – Group benefits from genomic instability: a tale of antibiotic warriors in Streptomyces
- J. Zhou – Inhibitor discovery of phospholipases and N-acyltransferases
- E. Zurlo – Amyloid aggregation: oligomer detection and inhibition

Definities en bronnen van kerncijfers

Algemene toelichting

De kerncijfers van de Universiteit Leiden zijn inclusief Geneeskunde/LUMC, met uitzondering van fte in dienst en het percentage tijdelijk wp in de eerste geldstroom.

In de tabellen Kerncijfers zijn de resultaten van de vijf recentste 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 aangegeven bij de afzonderlijke indicatoren.

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 studiejaren 2016/17 t/m 2020/21.

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 studiejaren 2016/17 t/m 2020/21.

Bron: 1cijferHO-bestanden uit BRON HO

Deelnemers excellentie-onderwijs

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 studiejaren 2016/17 t/m 2020/21.

Bronnen:

- *Studentenadministratiesysteem uSis/administratie Honours College*
- *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 studiejaren 2016/17 t/m 2020/21.

Bron: e-Studiegids

Instroom master (tabel Kerncijfers)

Instroom eerstejaars opleiding-instelling in de master (alle geaccrediteerde masteropleidingen), alle nieuwe opleidingsinschrijvingen over een heel studiejaar. De cijfers betreffen de studiejaren 2016/17 t/m 2020/21.

Bron: 1cijferHO-bestanden uit BRON HO, aangevuld uit studentenadministratiesysteem uSis

Instroom master met buitenlandse nationaliteit (tabel Kerncijfers)

Instroom van eerstejaars opleiding-instelling in de master (alle geaccrediteerde masteropleidingen) met een niet-Nederlandse nationaliteit. De cijfers betreffen de studiejaren 2016/17 t/m 2020/21.

Bron: 1cijferHO-bestanden uit BRON HO, aangevuld uit studentenadministratiesysteem uSis

Instroom master (tabel Bestuursafspraken)

Instroom in de eerste master aan de instelling (emi), alle eerste masterinschrijvingen gepeild over een heel studiejaar. Betreft alle geaccrediteerde masteropleidingen. De cijfers betreffen de studiejaren 2016/17 t/m 2020/21.

Bron: 1cijferHO-bestanden uit BRON HO, aangevuld uit studentenadministratiesysteem uSis

Instroom in masters uit buitenland (tabel Bestuursafspraken)

Instroom in de eerste master aan de instelling (emi) met een buitenlandse vooropleiding als hoogste vooropleiding. De cijfers betreffen de studiejaren 2016/17 t/m 2020/21.

Bron: 1cijferHO-bestanden uit BRON HO, aangevuld uit studentenadministratiesysteem uSis

Totaal aantal ingeschrevenen

Totaal aantal ingeschrevenen (voltijd + deeltijd, inclusief extraneï) voor alle geaccrediteerde opleidingen, ontdebeld op basis van hoofdstudie. De cijfers betreffen de studiejaren 2016/17 t/m 2020/21.

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 studie jaren 2014/2015 t/m 2018/19.

Bron: instellingsbestanden NSE (5-puntsschaal)

Diploma's

Aantal bachelor- respectievelijk (post)masterdiploma's. De cijfers betreffen de studie jaren 2015/2016 t/m 2019/20. 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 2015/2016 t/m 2019/20.

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 2015/2016 t/m 2019/20.

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 2015/2016 t/m 2019/20.

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 2012/13 t/m 2016/17.

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 studie jaren 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 2014/15 t/m 2018/19 bij 1-jarige masters, 2013/14 t/m 2017/18 bij 2-jarige masters, en 2012/13 t/m 2016/17 bij 3-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 2010 tot en met 2014. Alle overige cijfers betreffen de kalenderjaren 2016 t/m 2020.

Aantal promoties

Aantal promoties aan de Universiteit Leiden.

Bron: registratie bij bureau Pedel

Wetenschappelijke publicaties

Aantal wetenschappelijke publicaties geregistreerd in het onderzoeksinformatiesysteem 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 de 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 5-jaarstotalen 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 2016 t/m 2020.

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

% 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 student-assistenten. 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 2016 t/m 2020.

Berekend conform richtlijnen en definities Jaarrekening.

Bron: Jaarrekening

Afkortingen

ACPA	Academie der Kunsten	D&I	Diversiteit & Inclusiviteit
AEG	Allocatiemodel Eerste Geldstroom	DEC	Dierexperimentencommissie
AIC	Audit en Interne Contrôle	DGW	Duurzame Geesteswetenschappen
AI	Artificial Intelligence (kunstmatige intelligentie)	DMP	Data Management Plan
AOb	Algemene Onderwijsbond	DO	Diversity Officer/Office
ARWU	Academic Ranking of World Universities	EBZ	Economic Board Zuid-Holland
ASA	Afro Student Association	EC	European Credit (1 EC = 28 uur studieactiviteit)
ASCL	Afrika-Studiecentrum Leiden/African Studies Centre Leiden	ECIO	Expertisecentrum voor Inclusief Onderwijs
ATC	Academisch Talencentrum	ECL	Expat Centre Leiden
AVG	Algemene Verordening Gegevensbescherming	EER	Europese Economische Ruimte
AZL	Academisch Ziekenhuis Leiden	ELF	Enterprise Leiden Fund
BA	Bachelor of Arts	EMA	European Medicines Agency
BFR	Bestuurlijk Financiële Rapportage	ERC	European Research Council
BKO	Basiskwalificatie Onderwijs	ESOF	EuroScience Open Forum
BNG	Bank Nederlandse Gemeenten	EU	Europese Unie
BSc	Bachelor of Science	EUR	Erasmus Universiteit Rotterdam
BREEAM	Environmental Assessment Method, ontwikkeld door het Britse Building Research Establishment	FA	Faculteit Archeologie
BSA	Bindend Studieadvies	FAIR	Findable, Accessible, Interoperable, Reusable
cao	Collectieve arbeidsovereenkomst	FG	Faculteit Geneeskunde
CA-OS	Culturele Antropologie en Ontwikkelingssociologie	FGGA	Faculteit Governance and Global Affairs
CBB	Commissie voor de beroep- en bezwaarschriften	FGW	Faculteit Geesteswetenschappen
CBE	College van Beroep voor de Examen	FNV	Federatie Nederlandse Vakbeweging
CBHO	College van Beroep voor het Hoger Onderwijs	FOM	Stichting voor Fundamenteel Onderzoek der Materie
CCD	Centrale Commissie Dierproeven	FOS	Financiële Ondersteuning Studenten
CCT	Centraal Crisis Team	FR	Faculteit Rechtsgeleerdheid
CDHO	Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs	FSSC	Financieel Shared Service Centre
CDS	Centre for Digital Scholarship	FSW	Faculteit Sociale Wetenschappen
CEU	Central European University	Fte	Fulltime-equivalent
CFER	Computing Facility for Excellent Research	FWN	Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen
CFI	Centre for Innovation	FWO	Fonds Wetenschappelijk Onderzoek – Vlaanderen
CID	Central Innovation District (Den Haag)	GGD	(Gemeenschappelijke Gezondheidsdienst)
CML	Centrum voor Milieuwetenschappen Leiden Onderwijs	GITC	General IT Controls
CNV	Christelijk Nationaal Vakverbond	GNSK	Faculteit Geneeskunde
CPL	Centre for Professional Learning	GSM	Graduate School Management (systeem)
CROHO	Centraal Register Opleidingen Hoger Collegiale Raad voor Onderzoek Hoger Onderwijs	HAC	The Hague Academic Coalition
CV	Commanditaire vennootschap	HC	Honours College
CvB	College van Bestuur	Hgl	Hoogleraar
CWTS	Centrum voor Wetenschaps- en Technologiestudies	HOP	The Hague Orientation Program
		HOVO	Hoger Onderwijs voor Ouderen
		HRM	Human Resource Management
		IBL	Instituut Biologie Leiden
		ICI	Institute for Chemical Immunology
		ICLON	Interfacultair centrum voor lerarenopleiding, onderwijsontwikkeling en nascholing
		ICP	International Community Platform

ICTO	ICT & Onderwijs	LUGO	Leiden University Green Office
IIAS	International Institute for Asian Studies	LUMC	Leids Universitair Medisch Centrum
IIT	Internationaal Incidenten Team	LUS	Leids Universitair Studentenplatform
ILLP	International Leiden Leadership Programme	M€	Miljoen euro
IQ	InnovationQuarter	MA	Master of Arts
ISSC	ICT Shared Service Centre	MENA	Middle East and North African Student Association
ITK	Instellingstoets kwaliteitszorg	MFS	Multifactor Authentication
IvD	Instantie voor Dierenwelzijn	MGC	Onderzoeksschool Medical Genetics Centre South-West Netherlands
k€	Duizend euro	MI	Mathematisch Instituut
KILTV	Koninklijk Instituut voor Taal-, Land- en Volkenkunde	MIP	Meerjaren Investeringsplan
KNAW	Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen	MOOC	Massive Open Online Course
KNIR	Koninklijk Nederlands Instituut in Rome	MSc	Master of Science
LACDR	Leiden Academic Centre for Drug Research	NAE	Nationale Alumni Enquete
LAssO	Leids Assessoren Overleg	NeCEN	Netherlands Center of Electron Nanoscopy
LBSP	Leiden Bio Science Park	NECSTGEN	Netherlands Centre for the Clinical Advancement of Stemcell and Gene Therapies
LBSPF	Leiden Bio Science Park Foundation	NIA	Nederlands Instituut in Athene
LDCC	Leids Digital Competence Centre	NIKI	Nederlands Interuniversitair Instituut voor Kunsthistorisch Onderzoek (Florence)
LDE	Samenwerkende universiteiten van Leiden, Delft, Erasmus incl. hun UMC's	NIP	Nederlands Institute in St.-Petersburg
LEF	Leiden Educational Fieldlab	NIMAR	Nederlands Instituut in Marokko
LEH	Libertatis Ergo Holding	NINO	Nederlands Instituut voor het Nabije Oosten
LEI	Universiteit Leiden	NIT	Nederland Instituut in Turkije
LERU	League of European Research Universities	NOVA	Nederlandse Onderzoeksschool voor Astronomie
LExS	Leiden University Excellence Scholarship Programme	NRO	Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek
LHBTQI+	Lesbisch, Homoseksueel, Biseksueel, Transgender, Queer, Interseksueel (+ andere groepen)	NSE	Nederlandse Studenten Enquete
LIACS	Leiden Institute for Advanced Computer Studies	NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
LIAS	Leiden University Institute for Area Studies	NVIC	Nederlands-Vlaams Instituut in Cairo
LIC	Leids Instituut voor Chemisch Onderzoek	NVWA	Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit
LION	Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde	NWIB	Nederlandse Wetenschappelijke Instituten in het Buitenland
LL.M	Master of Laws ('Legum Magister')	NWO	Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek
LLP	Leiden Leadership Programme Leiden Law Park	O&O	Onderwijs- en onderzoeksondersteunend beheerspersoneel
LMS	Learning Management Systeem	obp	Ondersteunend en beheerspersoneel
LNVH	Landelijk Netwerk van Vrouwelijke Hoogleraren	OCW	Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
LOWI	Landelijk Orgaan Wetenschappelijke Integriteit	OER	Onderwijs- en Examenreglement
LRS	Leiden Research Support (programma)	OMT	Outreach Management Team
LSH	Life Science & Health	ONZ	Onderwijsnetwerk Zuid-Holland
LTA	Leiden Teachers' Academy	OWL	Orientation Week Leiden
LUBEC	Leids Universitair Behandelen- en Expertise Centrum	P&O	Personeel & Organisatie
LUCAS	Leiden University Centre for the Arts in Society	PAO	Postacademisch Onderwijs
LUCL	Leiden University Centre for Linguistics	PDCA	Plan-do-control-act
LUC(TH)	Leiden University College (The Hague)	PhD	Doctor of Philosophy (titel van doctor)
LUF	Leids Universiteits Fonds	PoC	Proof of Concept
		PP	(PP-top 10%) Proportion of the publications of a university
		PSSC	Personeel Shared Service Centre
		QANU	Quality Assurance Netherlands Universities
		R&O	Resultaat & Ontwikkeling

RDM	Research Data Management	TU	Technische Universiteit
RI&E	Risico-inventarisatie & -evaluatie	TUD	Technische Universiteit Delft
RICC	Research-IT Competence Center	UAF	Stichting voor vluchtelingstudenten en -onderzoekers (1948: Universitair Asyl Fonds)
ROG	Resultaat- en Ontwikkelingsgesprek	UB	Universiteitsbibliotheek
RvT	Raad van Toezicht	UBL	Universitaire Bibliotheken Leiden
SAILS	Society, Artificial Intelligence and Life Science	UFB	Universitair Facilitair Bedrijf
SAZ	Directie Strategie en Academische Zaken	Ud	Universitair docent
SBIC	Noordwijk Space Business Innovation Centre (in Noordwijk)	Uhd	Universitair hoofddocent
SCIS	Service Centre International Staff	UIC	Universitaire-industriële copublicatie
SCM	Strategische Communicatie en Marketing	UNIIQ	Universiteiten (LDE) en Innovation Quarter (ondernemerschapprogramma)
SDG	Sustainable Development Goals (van de Verenigde Naties)	UR	Universiteitsraad
SEP	Standaard Evaluatie Protocol	VGM	Afdeling Veiligheid, Gezondheid en Milieu
SJT	Start je toekomst	VH	Vereniging Hogescholen
SKO	Senior Onderwijskwalificatie	VJL	Vorbereidend Jaar Leiden
SLIB	Stichting Leidse Infrastructuur Bundeling	VSNU	Vereniging van universiteiten (voorheen: Vereniging van Samenwerkende Nederlandse Universiteiten)
SoFoKleS	Sociaal Fonds voor de Kennissector	VTP	Vreemde Taal Pedagogiek
SOZ	Studenten- en Onderwijszaken	WHW	Wet op het wetenschappelijk hoger onderwijs en wetenschappelijk onderwijs
SPOC	Small Private Online Course	WIA	Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen
SRON	Netherlands Institute for Space Research (tot 2005: Stichting Ruimte Onderzoek Nederland)	WINNER	Week of Indonesian Netherlands Education and Research
STAR	Space to talk about race – netwerk voor internationale/biculturele studenten	WNT	Wet normering topinkomens
STREAM	Student Research Mobility Programme	wo	Wetenschappelijk onderwijs
STRW	Sterrewacht Leiden	wp	Wetenschappelijk personeel
SURF	ICT-samenwerkingsorganisatie van het onderwijs en onderzoek in Nederland	ZonMw	Gezondheidsonderzoek en zorginnovatie
THE	Times Higher Education		
TSD	Teacher Support Desk		

Gegevens over de rechtspersoon

BRIN-nummer 21PB

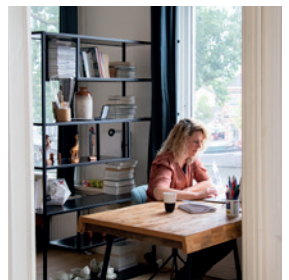
Universiteit Leiden
 Rapenburg 70, 2311 EZ Leiden
 Postbus 9500, 2300 RA Leiden
 Telefoon 071 527 27 27

Prof.mr. Annetje Ottow,
 voorzitter

Prof.dr.ir. Hester Bijl,
 rector magnificus

Drs. Martijn Ridderbos RC,
 vicevoorzitter

Dit jaarverslag is klimaatneutraal geproduceerd.



Universiteit
Leiden

