

Jaarverslag 2019



Universiteit
Leiden

Bij ons leer je de wereld kennen

Jaarverslag Universiteit Leiden 2019

Inhoud

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

Deel I

Bestuursverslag 2019

Bestuursstructuur (per 1 september 2019)	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	19
2. Onderwijs	21
2.1 Onderwijsprofiel	21
2.2 Ontwikkeling van het onderwijsaanbod	21
2.3 Onderwijsambities en -prestaties	23
2.4 Kwaliteitszorg onderwijs	34
2.5 Kwaliteitsafspraken	37
3. Onderzoek	39
3.1 Onderzoeksprofiel	39
3.2 Onderzoeksambities en -prestaties	39
3.3 Kwaliteitszorg onderzoek	48
3.4 Wetenschappelijke integriteit.....	49
4. Impact en maatschappelijke verantwoording	51
4.1 Profiel	51
4.2 Impact en innovatie: ambities en prestaties	51
4.3 Activiteiten van en voor alumni	59
4.4 Diversiteit en inclusiviteit	60
4.5 Compliance	61
4.6 Duurzaamheid	63
5. Organisatie en bedrijfsvoering	65
5.1 Organisatie	65
5.2 Medewerkers	67
5.3 Bezwaar, beroep en klachten	74
5.4 ICT	74
5.5 Campusontwikkeling	75
5.6 Financiën	76
5.7 Continuïteitsparagraaf	79
5.8 Private activiteiten	90

Deel II

Jaarrekening 2019

Geconsolideerde jaarrekening	95
Enkelvoudige jaarrekening	126

Deel III

Overige gegevens

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	147
---	-----

Deel IV

Bijlagen

Bijlage A	Faculteiten, instituten en profileringsgebieden	153
Bijlage B	Opleidingenaanbod (op 31 december 2019)	154
Bijlage C	Overzicht internationale uitwisselingsovereenkomsten per 2019	156
Bijlage D	Governance	160
Bijlage E	Accreditaties en visitaties van onderwijs en onderzoek, en midterm reviews	165
Bijlage F	Subsidies, prijzen en onderscheidingen	167
Bijlage G	Statistieken bezwaar en beroep	175
Bijlage H	Oraties, afscheidscolleges en promoties	174
Bijlage I	Definities, bronnen van kerncijfers	184
Bijlage J	Afkortingen	187
	Gegevens over de rechtspersoon	190

Woord vooraf

De Universiteit Leiden is een bruisende universiteit met een nationaal en internationaal vooraanstaande positie. Onverminderd oefent zij aantrekkingskracht uit op studenten en wetenschappers. In dit jaarverslag over 2019 rapporteren wij over ons onderwijs en onderzoek, en over kennisvalorisatie en bedrijfsvoering en algemeen beleid aan de universiteit in 2019. Het verslag is ingedeeld in een algemeen deel en een cijfermatig deel, te weten de financiële verantwoording van de universiteit in haar jaarrekening.

De Universiteit Leiden vierde in 2019 haar 444-ste jubileum. Deze viering stond in het teken van de verbinding van de universiteit met zijn omgeving. Er werden in dit jubileumjaar een groot aantal activiteiten voor, door en met de inwoners van Leiden en Den Haag georganiseerd. Om een drietal mooie voorbeelden te noemen was er een Leiden Science Run van 4,44 kilometer, konden schoolkinderen in de klas kennismaken met de wetenschap via Meet the Professor en was er een Urban Trail in Den Haag die de deelnemers dwars door het Wijnhavengebouw voerde. Het was een succesvolle viering waar de verbinding van de universiteit met haar omgeving als kostbaar gegeven werd gevierd.

In 2019 vond voor de tweede keer de Instellingstoets Kwaliteitszorg plaats. In februari 2019 kregen wij te horen dat universiteit positief beoordeeld is. Het panel gaf aan onder de indruk te zijn van de zeer gemotiveerde en ambitieuze docenten in Leiden en Den Haag. Parallel aan dit traject werd ons Bestedingsplan Kwaliteitsafspraken getoetst. Ook hier was het oordeel gunstig. Aan dit plan is hard gewerkt door de gehele onderwijsorganisatie, met grote betrokkenheid van studenten en instemming van de faculteitsraden en de universiteitsraad als sluitstuk van de voorbereiding. De inzet van de financiële middelen voor de kwaliteitsafspraken is een belangrijke nieuwe stap in de ontwikkeling van de onderwijskwaliteit, aansluitend en voortbouwend op onze onderwijsvisie.

Mijlpaal in de ontwikkeling van het onderzoek was de start van een reeks stimuleringsprogramma's waarbij de onderlinge samenwerking vanuit uiteenlopende disciplines centraal staat. De universiteit investeert in de periode 2019-2022 in totaal M€ 22 in totaal acht programma's, die aansluiten op ontwikkelingen zoals de Nationale Wetenschapsagenda (NWA), EU-programma's, en het VSNU-initiatief Digitale Samenleving. De stimuleringsprogramma's openen ook nieuwe perspectieven

voor publiek-private samenwerking en voor een intensivering van de samenwerking met Delft en Rotterdam, onze partners in LDE-verband. De gezamenlijke ontwikkeling rond kunstmatige intelligentie, vanuit de kracht van elk van de instellingen, is hier een voorbeeld van.

We zijn wederom trots op de onderzoeksprestaties van onze medewerkers. Extra bijzonder dit jaar waren collega's die meer dan één keer onderscheiden werden. Hoogleraar Gezondheidspsychologie prof.dr. A.W.M. Evers ontving een Stevinpremie voor kennisbenutting, werd gekozen in de KNAW en leidt, samen met collega-hoogleraar prof.dr. B.M. Elzinga, twee projecten in het Zwaartekrachtprogramma dat de behandeling van depressie moet verbeteren. Dr. N.N.W. Akkermans verkreeg niet alleen een ERC Consolidator Grant voor onderzoek naar Engelse manuscripten uit de 16e en 17e eeuw, maar won ook samen met een Groningse collega De Nationale Wetenschapsquiz 2019. Er zijn voorts diverse ERC-subsidies en NWO-vernieuwingsmiddelen verworven door Leidse onderzoekers. Een overzicht daarvan staat in bijlage F. Al deze bijzondere prestaties doen uiteraard niets af aan de trots die wij voelen voor al onze medewerkers.

In drie van de vier meest invloedrijke rankings stond de universiteit opnieuw in de top 100 (ARWU, THE en CWTS Leiden Ranking). De betekenis van deze 'lijstjes' is de afgelopen jaren onderwerp van toenemend nationaal en internationaal debat. Toch willen wij onze positie als toonaangevende onderzoeksuniversiteit handhaven. Daarom wordt met volle kracht doorgewerkt aan de uitvoering van de aanbevelingen uit het rapport Wetenschappelijk excellentie en talentbeleid, onder meer via het universitaire programma Leiden Research Support.

De jaarlijkse bestuursmonitor laat zien dat de universiteit goed op koers is met de realisatie van de doelstellingen van het huidige strategische plan, Excelleren in vrijheid (2015-2020). De instroom van studenten in bachelor en in master is gegroeid. De inkomsten vanuit NWO en EU/ERC zijn, ondanks de voortdurende en toenemende competitie, gestegen. Een aandachtspunt is het enigszins achterblijvende studiesucces van onze studenten, mede in vergelijking met andere universiteiten.

In 2019 zijn twee grote nieuwe universiteitsbrede activiteiten van start gegaan. In het programma Open Science, met de decaan van de Faculteit Sociale wetenschappen prof.dr. P.F. Wouters als boegbeeld, wordt voortvarend uitvoering gegeven aan de principes van Open Science.

De eerste resultaten zijn zichtbaar, het aantal open access-publicaties stijgt. Een stuurgroep onder leiding prof.dr. M.P.C. van der Heijden gaat het programma Erkennen en Waarderen ter hand nemen, mede als vervolg van het position paper van VSNU, NFU, KNAW, NWO en ZonMw over dit onderwerp.

De Universiteit Leiden is financieel gezond. Het jaar 2019 is afgesloten met een tekort van M€ 4.6. Dit is het resultaat van een bewuste keuze om, in het belang van onderwijs en onderzoek en het verminderen van breed ervaren werkdruk, reserves in te zetten. Voor de komende jaren staat onze financiële positie evenwel onder druk als gevolg van het in 2019 verschenen advies van de Commissie Van Rijn dat door de minister van OCW is overgenomen en de gevolgen van de huidige coronacrisis. Het advies van de Commissie Van Rijn leidt niet alleen tot een systeemwijziging (minder variabele, minder vaste bekostiging) maar ook tot een korting van de rijksbijdrage van M€ 3 vanaf 2022, waarbij een impuls voor bèta grotendeels bekostigd zou moeten worden door kortingen elders. Het college van bestuur heeft in nauw overleg met de faculteiten besloten intern geen verschuivingen aan te brengen in de budgettaire kaders voor 2020 en 2021. Een eventuele herziening van het interne financieringsmodel zal bezien worden in het kader van de voorbereiding van het nieuwe strategische plan dat – als gevolg van de coronacrisis – pas volgend jaar, in 2021, vorm zal gaan krijgen. De financiële gevolgen van de huidige coronacrisis en de druk die zij zullen leggen op onze financiële positie, zijn op dit moment nog moeilijk in te schatten. Maar zij zullen in 2020 zeker onderwerp zijn van verscherpte financiële aandacht zijn, en worden meegenomen in de financiële plan- en scenariovorming voor 2021 en de jaren daarna.

Niet alleen in onderwijs en onderzoek bundelen wij onze krachten. Soms wat minder zichtbaar maar niet minder belangrijk is de ondersteuning die geboden wordt vanuit de bedrijfsvoering. Zonder ICT, HRM en financiën geen onderwijs en onderzoek. In 2019 is onder het motto Samen, Integraal, Slim en Inspirerend, ofwel Sisi, een initiatief gestart om naar slimme en inspirerende manieren van samenwerking op zoek te gaan. ICT, HRM en financiën kunnen aan kracht winnen als zij van elkaars expertise gebruikmaken

Samenwerking is in veel opzichten een sleutel tot succes. Internationaal zijn er intensieve banden met de LERU-universiteiten. De strategische alliantie met de TU Delft en de Erasmus Universiteit Rotterdam is hiervoor al genoemd; in september kreeg het partnerschap een nieuwe strategisch plan (2019-2024). De inhoudelijke toekomst van de samenwerking van de universitaire

kennisinstellingen in Zuid-Holland krijgt vorm langs vier lijnen: Sustainable Society, Inclusive Society, Healthy Society en Digital Society.

De voortdurende uitbreiding van activiteiten in het Bio Science Park is mogelijk gemaakt door de gezamenlijke inspanningen van stakeholders, publiek en privaat. Met de aanwezigheid van inmiddels 19.000 werknemers, ruim honderd biomedische bedrijven en elf kennisinstituten ontwikkelt het park zich razendsnel. Samenwerking wordt steeds belangrijker, zoals die met de hogescholen in de regio, en met de gemeenten Leiden en Den Haag en de provincie. De komst van NWO-instituut SRON naar Leiden, met in 2019 een belangrijke stap door het slaan van de eerste paal voor de nieuwbouw, is te danken aan de nauwe samenwerking met de TU Delft en met de overheden in stad en provincie. Samenwerken loont dus.

Ook op de jaarlijkse strategische conferentie in juni 2019 toonde zich de verbinding van de universiteit met de wereld om ons heen op een inspirerende manier. Het thema was 'impact'. Vanuit de optiek van onze studenten en personeel werd door een 'wall of impact' zichtbaar gemaakt waar de activiteiten binnen al onze disciplines effect hebben in de wereld om ons heen.

De universiteit staat ook op fysieke wijze in verbinding met de buitenwereld. Vraagstukken inzake het duurzaamheid, milieu en klimaat komen steeds prominenter naar voren in de maatschappelijke en politieke discussie. Met haar gebouwen, laboratoria en de rond de wereld reizende studenten en personeel, heeft het werk van de universiteit effecten op het milieu en het klimaat. De inspanningen van de universiteit om nadelige effecten te verminderen, worden steeds zichtbaarder. Een opsteker was dat de Universiteit Leiden in 2019 op plaats 7 van de UI Green Metric belandde, terwijl zij in 2018 nog op plaats 24 stond. Wij voelen ons op dit vlak enorm aangespoord door onze studenten die actief zijn op het gebied van duurzaamheid, zoals het LUGO.

Veel ontwikkelingen waren er in 2019 op het terrein van personeelsbeleid. Een stuurgroep onder leiding van de decaan rechtsgeleerdheid prof.dr. J.P. van der Leun ontwikkelde voorstellen voor de ontwikkeling van leiderschap binnen de universiteit.

Ook sociale veiligheid heeft dit verslagjaar als onderwerp extra aandacht gekregen. Een vooraanstaande rol speelt het netwerk van vertrouwenspersonen. Zij zijn het eerste aanspreekpunt voor personeelsleden en studenten die tegen problemen aanlopen. Zij staan hen bij met advies en kunnen hen eventueel doorverwijzen naar andere functionarissen of instanties. Het college van bestuur

treedt regelmatig in contact met de vertrouwenspersonen om van gedachten te wisselen over sociale veiligheid en hoe we voortgang kunnen boeken. In november 2019 werd een drukbezochte conferentie Veilig Werkklimaat georganiseerd. Die had als doel om universiteitsbreed van gedachten te wisselen over manieren om de sociale veiligheid in ons universiteit verder te verbeteren en het netwerk van vertrouwenspersonen te versterken. Als college van bestuur voelen wij ons door alle gelegingen van de universiteit, inclusief die van de centrale medezeggenschap, gesteund in onze ambitie van de universiteit een veilige plaats voor eenieder te maken.

Als wij het over het werkklimaat hebben, dan gaat het zeker ook over werkdruk. Dit onderwerp heeft ook dit jaar onze volle aandacht gehad. Die aandacht werd ook zichtbaar in de alternatieve 'Ware Opening' van het academisch jaar, georganiseerd door de landelijke beweging WOinActie. Op tal van manieren heeft werkdruk onze aandacht. Zo is het in 2018 ingezette beleid om reserves in te zetten, voorgezet.

Goede infrastructuur en hoogwaardige bedrijfsvoering zijn een fundament voor onderwijs en onderzoek. Met de realisatie van de renovatie van het Arsenaal gebouw en de vaststelling door de gemeenteraad van Leiden van een het stedenbouwkundig plan voor het gebied, zijn belangrijke stappen gezet in de ontwikkeling van de Humanities Campus. Afronding van het project LUCI bij het ISSC heeft een robuuste basis gelegd onder de ontwikkeling van de ICT-dienstverlening. In april 2019 is het Personeel Shared Service Centre van start gegaan, als onderdeel van HR Next Level. Een meerjarige roadmap voor de ontwikkeling van de universitaire bedrijfsvoering is in voorbereiding door een serie bijeenkomsten van het universitaire bedrijfsvoeringsberaad.

Onze universitaire gemeenschap wordt steeds diverser en inclusiever. Door gelijke kansen te bieden kunnen wij op zo breed mogelijke schaal talent aantrekken en innovatie en creativiteit versterken. De lat ligt ook hier hoog. Om een en ander in goede banen te leiden is er op centraal niveau het Diversity Office, geleid door de diversity officer die nationaal en internationaal samenwerkt met collega's op andere universiteiten met een vergelijkbare ambitie op dit vlak. Cruciaal ook zijn de diversiteitscoördinatoren die binnen faculteiten het universitair diversiteitsbeleid uitvoeren.

Tot slot: bij het opstellen van dit verslag woedde in volle hevigheid de coronacrisis. Het is onmogelijk om te voorspellen wat ons te wachten staat, maar zeker is wel dat de gevolgen voor onze universiteit ingrijpend zullen zijn. Niet alleen voor ons onderwijs en onderzoek, maar ook

financieel. Ons college van bestuur spreekt haar grote waardering en respect uit voor de inzet, solidariteit, samenwerking en creativiteit van allen – medewerkers en studenten – binnen onze universitaire gemeenschap om onderwijs en onderzoek in deze ongekende omstandigheden zo veel mogelijk voortgang te laten vinden.

Al onze medewerkers en studenten vormen gezamenlijk de universitaire gemeenschap waarop we zo trots zijn. Wij koesteren haar rijke geschiedenis, haar waardevolle tradities, haar wereldwijde reputatie en gedrevenheid, en haar creativiteit en inspiratie in het verwerven en overdragen van kennis gericht op een veilige, gezonde, duurzame, welvarende en rechtvaardige wereld.

Wij danken u allen voor uw inzet in het afgelopen jaar.

Prof.mr. Carel Stolker
Rector magnificus en voorzitter

Prof.dr.ir.drs. Hester Bijl
Vice-rector magnificus

Drs. Martijn Ridderbos
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	2015	2016	2017	2018	2019
Instroom propedeuse bachelor	4.986	5.182	5.683	6.170	6.101
Waarvan met buitenlandse nationaliteit	9%	12%	17%	19%	19%
Deelnemers excellentie	14%	13%	11%	11%	11%
Contacturen B-1 (% opleidingen met 12 of meer uren)	100%	100%	100%	100%	100%
Instroom master	4.702	5.084	5.280	5.388	5.352
Waarvan met buitenlandse nationaliteit	28%	25%	29%	29%	30%
Totaal aantal ingeschrevenen (vt+dt+extranei)	25.812	26.845	28.116	29.534	30.869
Tevredenheid bachelorstudenten (NSE)	4,1	4,1	4,1	4,0	4,1
Tevredenheid masterstudenten (NSE)	3,9	4,0	4,0	3,9	3,9
Diploma's en studiesucces	2015	2016	2017	2018	2019
Bachelordiploma's	3.449	3.687	3.776	3.845	3.899
(Post)Masterdiploma's	3.443	3.628	3.989	4.182	4.219
Niet-negatief BSA-advies in 1e bachelorjaar	87%	84%	84%	84%	85%
Uitval na 1 jaar (bachelor)	14%	16%	15%	15%	15%
Omzwaai na 1 jaar (bachelor)	6%	6%	6%	6%	5%
Herinschrijversrendement in 4 jaar (bachelor)	69%	71%	70%	69%	68%
Rendement 1-jarige master in 2 jaar	67%	64%	65%	68%	70%
Rendement 2-jarige master in 3 jaar	71%	68%	66%	69%	72%
Rendement 3-jarige master in 4 jaar	91%	88%	82%	82%	83%
Onderzoek	2015	2016	2017	2018	2019
Promoties	406	417	423	447	433
Wetenschappelijke publicaties	5.726	5.656	6.094	6.413	6.438
Onderzoeksinzet in fte	2.321	2.393	2.460	2.510	2.546
Gemiddelde promotieduur	5,2	5,5	5,3	5,2	5,4
Promotierendement in 6 jaar	63%	61%	59%	60%	60%
Personeel in dienst	2015	2016	2017	2018	2019
Totaal fte in dienst (ultimo)	3.847	4.020	4.193	4.274	4.408
Waarvan wetenschappelijk personeel	1.416	1.535	1.606	1.638	1.692
Waarvan promovendi	767	770	774	774	776
Waarvan onderwijs- en onderzoeksondersteuning	417	406	440	431	442
Waarvan overig ondersteunend personeel	1.202	1.265	1.323	1.382	1.447
% Vrouwen in hogere functies (alleen wp)	27%	28%	31%	32%	33%
% Vrouwelijke hoogleraren	23%	24%	26%	29%	29%
% Tijdelijk wp in eerste geldstroom	38%	38%	36%	32%	31%
% BKO-certificaten	87%	89%	93%	90%	89%
Financiën (in M€)	2015	2016	2017	2018	2019
Rijksbijdrage	319	325	337	358	375
Collegegelden	57	61	64	68	71
NWO (incl. ZonMW) en KNAW	52	54	52	52	58
EU (incl. ERC)	34	38	37	40	36
Andere derden (incl. contractonderwijs)	87	87	90	96	101
Overige baten	41	36	42	38	44
Totaal baten	590	601	623	652	686
Lasten	560	586	614	650	690
Nettoresultaat	25	2	4	-3	-4
Aandeel werk voor derden op totale baten	29%	30%	29%	29%	28%

Bericht van de Raad van Toezicht

In 2019 vierden wij het 444-jarig bestaan van de universiteit. Een jaar waarin veel werd teruggekeken en vooruitgeblikt. De Raad van Toezicht kijkt op zijn beurt met de nodige trots terug op dit – toch ook bewogen – kalenderjaar.

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. Hiernaast treedt de Raad van Toezicht op als sparringpartner van het College van Bestuur, waarbij de verschillende leden van de Raad ruime bestuurlijke ervaring meenemen vanuit verschillende disciplines, aandachtsgebieden en achtergronden.

Sinds 2017 gold de VSNU-branchecode Goed Bestuur Universiteiten 2017. De Raad heeft vanuit zijn positie steeds toegezien op de naleving hiervan. Binnen VSNU-verband is de afgelopen jaren toegewerkt naar een opvolger van deze branchecode, omdat er behoefte is ontstaan naar een code die meer aansluit bij de maatschappelijke opdracht van de universiteiten. Dit heeft geleid tot de code Goed Bestuur Universiteiten van december 2019. Onze rector magnificus en voorzitter van het College van Bestuur nam deel aan de commissie. Thans worden stappen ondernomen om conform de nieuwe code te werken, voor zover de universiteit dat al niet deed.

De Raad van Toezicht heeft verschillende manieren om informatie op te halen. Voorbeelden zijn aanwezigheid bij academische plechtigheden, het brengen van werkbezoeken en het voeren van gesprekken met diverse stakeholders binnen en buiten de universiteit. 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 van Toezicht 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. Zo

besprak de Raad van Toezicht de strategie 2019-2024 van de Strategische Alliantie Leiden-Delft-Erasmus (LDE). De Raad benadrukt de belangrijke rol van de Universiteit Leiden als klassieke, brede universiteit in zowel dit strategisch netwerk als het Nederlandse universitaire landschap. Andere onderwerpen die in dit kader de revue passeerden waren Open Science en de ICT-strategie van de universiteit. Het afgelopen jaar en naar verwachting ook het komend jaar is er in de vergaderingen met het College veel aandacht voor het universitair Strategisch Plan 2021-2026. Daarmee hangt de strategie voor de Campus Den Haag voor 2020-2030 nauw samen.

Het advies van de Commissie Van Rijn en de gevolgen hiervan waren een ander vooraanstaand onderwerp waarover vele malen van gedachten is gewisseld tussen Raad van Toezicht en College van Bestuur. Hoewel de uitkomsten teleurstellend waren heeft de Raad van Toezicht waardering voor de wijze waarop de leden van het College van Bestuur ieder op hun eigen manier zijn opgetreden in reactie op de gevoelens die rond de Commissie Van Rijn speelden en spelen. De gevolgen van ‘Van Rijn’ zullen naar verwachting de komende jaren in de discussie rond de Kadernota en de Begroting een rol blijven spelen. De Raad is verheugd dat de vicevoorzitter van het College in het proces rond dit impactvolle dossier wederom een landelijke voortrekkersrol speelt. In protest tegen deze ontwikkelingen organiseerde WOInActie een alternatieve ‘ware’ opening van het academisch jaar 2019-2020. Zo beleefde de universiteit voor het eerst in haar bestaan twee gelijktijdige openingen.

Het College informeerde de Raad over situaties waarin het College actie onderneemt ter bevordering van een sociaal veilig werkklimaat. Ook op het gebied van wetenschappelijke integriteit is het nodige besproken. Voorts stond personeelsbeleid nadrukkelijk op de agenda van het College en van de Raad. De Raad vroeg om extra aandacht voor de positie van de jonge wetenschappers, die de toekomst van deze universiteit vertegenwoordigen.

Financiën zijn met de gebruikelijke regelmaat nadrukkelijk besproken. De Raad van Toezicht keurde in zijn vergadering van juni de Jaarrekening 2018 en het Bestuursverslag over 2018 goed. Ook werd de Kadernota 2020-2023 besproken. De voortgang van de uitvoering van de begroting 2019 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 2020-2023. De keuze om reserves

in te zetten ten behoeve van onderwijs en onderzoek is ook in 2019 het devies geweest. Geld moet bij wijze van spreken 'rollen', moet optimaal worden benut voor onze primaire processen in het onderzoek en onderwijs en daarbij kan het probleem van hoge werkdruk worden aangepakt. De Raad ziet met genoegen dat het College van Bestuur zich hiervoor blijft inzetten.

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 onderwijsaanbod 2020-2021 goedgekeurd.

Vastgoedontwikkeling was ook dit jaar aan de orde. De Raad van Toezicht besloot in maart in te stemmen met de ontwikkeling van het project Cluster Zuid binnen de totaalontwikkeling Humanities Campus. De vernieuwing van de campus van de Faculteit Geesteswetenschappen midden in de stad Leiden, is van groot strategisch belang voor de internationale positionering van Universiteit Leiden. De Raad vindt het goed om te zien dat bij de ontwikkeling van het vastgoed niet alleen rekening wordt gehouden met de eigentijdse behoeften van de academische gemeenschap maar tevens met de milieueisen van deze tijd.

In 2019 was er het nodige te doen omtrent de instellingstoets kwaliteitszorg. De Raad is trots op de positieve beoordeling van het panel van de NVAO, wat de Raad ziet als het hoogtepunt van dit kalenderjaar. Bij de mondiale terugkoppeling in februari 2019 bracht de voorzitter van het NVAO-panel naar voren dat de universiteit met de zeer betrokken vicerector een echt boegbeeld heeft voor haar onderwijsbeleid. Het panel is geïnspireerd geraakt door alle kwalitatief hoogstaande gesprekken die zij heeft mogen voeren binnen deze universiteit. De Raad sluit zich helemaal bij dit oordeel aan en zal erop toezien dat de ingeslagen weg wordt gecontinueerd. In dat kader wordt de follow-up van de instellingstoets uitvoerig besproken in de Raad en zijn commissie Kwaliteitszorg Onderwijs en Onderzoek.

De commissie Kwaliteitszorg Onderwijs en Onderzoek kwam driemaal bijeen en besprak de jaarverslagen kwaliteitszorg onderwijs en onderzoek. Daarnaast is er uitgebreid met het College van Bestuur gesproken over de diverse activiteiten die de universiteit ontwikkeld heeft in het kader van arbeidsmarktvoorbereiding van haar studenten. Van groot belang was ook de presentatie over het erkennen en waarderen van wetenschap-

pers. De Raad van Toezicht is erover te spreken hoe de Universiteit Leiden haar weg vindt in het internationaal discours over dit onderwerp en ziet het belang in van een andere, minder strikt kwantitatieve, wijze van waarderen van de prestaties en kwaliteiten van het wetenschappelijk personeel. Dit vereist een cultuuromslag die niet in één dag, laat staan een jaar, zijn beslag zal hebben. De commissie bracht in juni 2019 een werkbezoek aan de Faculteit Governance en Global Affairs (FGGA) in Den Haag. Zij heeft het bezoek als indrukwekkend ervaren. Net als voor de Raad in zijn geheel zijn werkbezoeken ook voor deze commissie van absolute meerwaarde.

De Auditcommissie van de Raad van Toezicht kwam driemaal bijeen dit jaar. In mei 2019 deed zij dat ter voorbereiding van de besluitvorming van de Raad van Toezicht ten aanzien van de jaarrekening 2018, het accountantsverslag en jaarverslag over 2018. In september 2019 besprak de Auditcommissie de operationele audits en IT-audits. Voor het eerst is er gewerkt conform de vernieuwde opzet van de audits, die op basis van een risicomatrix plaatsvinden. In november besprak de Auditcommissie de Universitaire begroting 2020-2023, en met KPMG de Management Letter 2019 KPMG. Naast de twee leden van de Auditcommissie neemt ook de voorzitter van de Raad van Toezicht deel aan deze vergaderingen.

De Raad voerde in het vierde kwartaal van 2019 resultaat- en ontwikkelingsgesprekken met de afzonderlijke leden van het College van Bestuur.

De Raad 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 Raad sprak met de UR onder andere over sociale veiligheid, werkdruk en over de problematiek rond tijdelijke contracten.

De vergadering in september vond plaats in het Wijnhavengebouw te Den Haag alwaar uiteraard FGGA actief is, maar waar ook de andere faculteiten en bovendien TU Delft zijn vertegenwoordigd. De decaan gaf twee inzichtelijke presentaties over enerzijds de ontwikkeling van de strategie van FGGA en anderzijds de strategische ontwikkeling van de Campus Den Haag. De Raad van Toezicht hecht er groot belang aan om ook via ontmoetingen in verbinding te staan met de organisatie. In 2019 hebben leden van de Raad ook andere werkbezoeken afgelegd aan faculteiten. De voorzitter heeft de gespreksronde langs de decanen voortgezet.

De Raad heeft ook gereflecteerd op het eigen functioneren door het organiseren van een zelfevaluatie. Naar aanleiding van deze zelfevaluatie heeft de Raad besloten om te werken naar een meer proactieve agendering van onderwerpen in de vergaderingen met het College van Bestuur om zo het College beter te adviseren bij complexe vraagstukken.

In het kader van het vertrek van de rector magnificus en voorzitter van het College van Bestuur in februari 2021, heeft de Raad zich verdiept in de *governance* van de universiteit. Hij is hierover in gesprek gegaan met interne stakeholders zoals de Raad van Decanen en de Universiteitsraad. Ook met externe belanghebbenden, zoals besturen van andere brede universiteiten, zijn gesprekken gevoerd. Op basis van de vele gesprekken over dit onderwerp heeft de Raad besloten om over te gaan op een nieuw bestuursmodel waarbij de functies van rector magnificus en voorzitter van elkaar gescheiden zijn. De Raad vindt dat dit model meer zal passen bij de huidige ontwikkeling in de wetenschappelijke governance, waar de regionale, nationale en internationale verbindingen steeds meer om aandacht vragen. Een nieuwe tijd vergt een nieuwe visie op besturen.

De voorzitter van de Raad nam deel aan de twee vergaderingen van de voorzitters van de universitaire raden van toezicht, waar uiteraard de gang van zaken rond de Commissie Van Rijn werd besproken naast onderwerpen als de nieuwe Code Goed Bestuur universiteiten.

Uiteraard stond de Dies Natalis van het verslagjaar in het teken van het 444-jarig bestaan van onze universiteit. Op 8 februari 2019, de 444e verjaardag van Universiteit Leiden, werd het feestelijke jaar ingeluid met onder andere een historisch cortège. De viering van het 444-jarig bestaan stond in het teken van de verbinding van de universiteit met de omgeving. De Raad mocht van al dit mooie in dit inspirerende feestjaar deelgenoot zijn.

De Raad van Toezicht wordt regelmatig door het College van Bestuur geïnformeerd over de aanpak van de coronacrisis. De Raad van Toezicht spreekt zijn waardering uit voor de aanpak van deze crisis. Docenten hebben in zeer korte tijd de omslag naar online onderwijs gemaakt en vrijwel iedereen werkt vanuit huis. Het belang van gezondheid staat voorop, maar de gevolgen zijn ingrijpend. De komende tijd zal de Raad van Toezicht met het College van Bestuur spreken over de impact van de coronacrisis en over scenario's voor de langere termijn. De saamhorigheid en samenwerking van de afgelopen maanden toont wederom de kracht van de Leidse academische gemeenschap.

Na kennisneming van het Accountantsverslag heeft de Raad van Toezicht in zijn vergadering van 29 mei 2020 dit verslag, inclusief de jaarrekening over 2019, goedgekeurd.

De Raad van Toezicht van de Universiteit Leiden

Drs. A.F. van der Touw
Voorzitter

Bericht van de Universiteitsraad

‘Co-participation has the potential of shaping the future of our university’ (Viktor Blichfeldt, raadslid 2018-2019)

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 én ongevraagd.

Samenstelling en speerpunten

De verkiezingen voor de studentgeleding brachten in 2019 een verandering teweeg in de samenstelling van de Universiteitsraad. Twee nieuwe partijen deden hun intrede: de Liberale Studentenpartij (LSP) en de Partij voor BioMedische Studenten (PBMS). Sinds september bestaat de studentgeleding daardoor uit zes partijen die samen acht zetels verdelen. De raadsleden werden op hun raadswerk voorbereid tijdens een inwerkprogramma in september en oktober. Voor het eerst was er een online cursusmodule beschikbaar voor de medezeggenschap. 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 2019-2020:

- Een duurzame universiteit
- Een universiteit met een goed personeelsbeleid
- Een sociaal veilige universiteit
- Een universiteit waarin promovendi optimaal ondersteund worden
- Een universiteit met gezonde en actieve studenten
- Een universiteit met een sterke medezeggenschap

Medezeggenschapsjaar 2019

Ook het afgelopen jaar heeft de Universiteitsraad weer stevige discussies en constructieve gesprekken gevoerd met het college van bestuur. Dit gebeurde zowel in de formele vergaderingen als in informele overleggen die

werden belegd over uiteenlopende thema's. Terugblikkend kunnen we constateren dat de medezeggenschap in het afgelopen jaar weer positief heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van de Universiteit Leiden. Naast de behandeling van de jaarlijks terugkerende onderwerpen zoals de kadernota, model-OER'en en de begroting, heeft de UR in 2019 aandacht besteed aan een reeks andere thema's.

Een belangrijk thema betrof het voorstel om verplichte matching voor aankomende studenten in te voeren. Verplichte online modules dienen ter ondersteuning bij het maken van een bewuste studiekeuze. Gezien de omvang hiervan was de UR terughoudend om in te stemmen met het plan om verplichte matching op te leggen aan alle opleidingen. Het college van bestuur heeft daarop het voorstel aangepast, zodat het wel de goedkeuring kon wegdragen van de UR. Verplichte matchingsactiviteiten zullen als proef worden voortgezet tot de evaluatie in 2022, waarbij goed gekeken zal worden naar de balans tussen de kosten en de opbrengsten.

In 2019 hebben de fracties in de Universiteitsraad ook zelf het initiatief genomen om voorstellen te doen aan het college van bestuur. Een voorbeeld daarvan is de notitie over studeren en werken met een functiebeperking, waarin het college van bestuur wordt gewezen op het belang van een inclusieve universiteit. Als resultaat wordt de informatievoorziening voor medewerkers met een functiebeperking verbeterd en wordt aan de UR een plan voorgelegd voor 'drempelloos studeren'. Ook is er een notitie ingediend over het Honours onderwijs, met als doel een aantal belemmeringen rondom de onthefing van de nominaliteitseis weg te nemen. Weer een ander voorbeeld is het voorstel uit de UR om de medezeggenschap handvatten te geven voor leden die de Nederlandse taal niet machtig zijn. De UR en het college hebben over dit laatste onderwerp de nodige discussies gevoerd en zijn uiteindelijk een aantal voorzieningen overeengekomen die te zijner tijd worden geëvalueerd.

Naast de overleggen met het college van bestuur heeft de Universiteitsraad werkbezoeken afgelegd aan de Honours Academy, het Leiden University College The Hague en het Universitair Facilitair Bedrijf, en gesprekken gevoerd met de raad van toezicht, VSNU-voorzitter Pieter Duisenberg en de directeurs van het Bestuursbureau.

Overzicht van onderwerpen

Tot slot volgt hier een overzicht van onderwerpen waarmee de Universiteitsraad in 2019 heeft ingestemd en een overzicht van onderwerpen waarover hij heeft geadviseerd. De adviezen, besluiten, reacties 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
- Regeling Financiële Ondersteuning Studenten 2019
- Kadernota 2020-2023
- Hoofdlijnen begroting 2020-2023
- Leids Universitair Register Opleidingen 2020-2021
- Instellingsdeel Studentenstatuut 2019-2020
- Model-OER'en 2020-2021 (Ba en Ma)
- Plan van aanpak verplichte matching
- Technische wijzigingen ten gevolge van de Wnra

Over de volgende onderwerpen heeft de Universiteitsraad in 2019 geadviseerd:

- Rookbeleid
- ICT-Projectenkalender
- Regeling Inschrijving, Examen- en Collegegeld
- Jaarverslagen kwaliteitszorg onderwijs/onderzoek
- Aanpassing BSA-regeling Capaciteitsfixus 2020-2021
- Jaarverslag 2018
- Retributiebeleid 2020-2021
- Advies taskforce studentenwelzijn
- Startnotitie monitoring kwaliteitsafspraken
- Gemeenschappelijke regeling LDE
- Harmonisatie dagindeling
- Strategie Leiden-Delft-Erasmus alliantie 2019-2024
- Jaarrapportage VGM
- Jaarverslagen vertrouwenspersonen en ombudsfunctionaris voor studenten
- Personeel in Cijfers 2018
- Duurzaamheidsverslag 2018
- Bestuurlijke financiële rapportages
- Diversiteits- en inclusiviteitsbeleid
- Meerjaren Business Plan Huisvesting

Namens de Universiteitsraad van de Universiteit Leiden

Charlotte de Roon MSc

Zie bijlage D voor de samenstelling van de Universiteitsraad.

Deel I

Bestuursverslag 2019

Bestuursstructuur (per 1 september 2019)

Raad van Toezicht

Voorzitter: drs. A.F. van der Touw

College van Bestuur

Rector magnificus en voorzitter: prof.mr. C.J.J.M. Stolker
Vicerector magnificus: prof.dr.ir.drs. H. Bijl
Vicevoorzitter: drs. M. Ridderbos

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. H. Irth (a.i.) |

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 maatschappelijke context kenmerkt zich door toenemende globalisering en internationalisering, een grotere rol voor Europa, razendsnelle technologische ontwikkelingen, toenemende diversiteit onder studenten, sterkere concurrentie op de studentenmarkt en competitie om onderzoeksmiddelen. De universiteit is 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. In haar onderwijs en onderzoek sluit de universiteit bovendien nauw aan 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. Daarmee zijn zes van de zeven faculteiten actief in Den Haag.

De universiteit werkt ook nauw samen met de twee andere universiteiten in de provincie Zuid-Holland, de Technische Universiteit Delft en de Erasmus Universiteit Rotterdam. Dit samenwerkingsverband tussen Leiden, Delft en de Erasmusuniversiteit wordt 'LDE' genoemd. In de hoofdstukken over Onderwijs, Onderzoek en Impact

wordt ingegaan op de inhoud van deze samenwerking. In Medical Delta werken de TU Delft, het Leids Universitair Medisch Centrum en het Erasmus Medisch Centrum samen met regionale onderwijsinstellingen en bedrijven aan technologische oplossingen voor duurzame zorg.

De universiteit heeft de afgelopen vijf 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 voor de koers van de universiteit.

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 nieuwe kennis, in samenwerking met universitaire en maatschappelijke partners;
5. Onderzoek en onderwijs inbedden in een internationale omgeving en in strategische samenwerkingsverbanden met buitenlandse universiteiten;
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 de wereldwijde ranking. De Leidse universiteit steeg in 2019 in de rankings van de Times Higher Education (THE) en de QS Ranking, maar daalde in de Academic Ranking of World Universities (ARWU) en de CWTS Leiden Ranking. In drie van deze vier invloedrijkste rankings stond Leiden ook in 2019 in de top-100 (ARWU, THE en CWTS Leiden Ranking). De positie in de rankings weerspiegelt met name het onderzoeksprofiel van de universiteit. In haar strategisch plan legt de Universiteit Leiden nadruk op het talentbeleid. Ook de komende jaren wil de universiteit investeren in het aantrekken en behouden van topwetenschappers om zich daarmee duurzaam te verzekeren van

een bij de Universiteit Leiden passende positie in de top 100.

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 de navolgende tabel zijn de resultaten van de afspraken te zien. Hierbij is de realisatie in 2019 afgezet tegen de uitgangssituatie van de doelstelling voor 2019. De beoogde doelen zijn in meerderheid ruimschoots gerealiseerd. Alleen de ontwikkeling van het studiesucces (herinschrijvingsrendement Ba) blijft achter bij de ambities. Voor de daling van het aantal docenten is in het licht van de sterke groei van het aantal studenten bewust gekozen voor een meer geleidelijke aanpak. In 2019 is besloten om de bestuursafspraken te verlengen met 1 jaar zodat deze synchroon lopen met de planperiode van het strategisch plan.

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. Die samenleving reikt van de stad tot de wereld ('Urbi et Orbi'). 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:

Universiteit Leiden in de rankings.

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

NB. De naam van de ranking is niet altijd de naam die de organisatie er zelf aan geeft. QS noemt bijvoorbeeld de ranking die in zomer 2018 uitkwam WUR2019.

Jaar	ARWU Ranking	THE Ranking	QS Ranking	CWTS Ranking
2015	82 (3)	67 (5)	95 (4)	52 (1)
2016	93 (3)	77 (5)	102 (3)	74 (3)
2017	88 (4)	67 (4)	109 (4)	91 (7)
2018	74 (3)	68 (4)	122 (5)	88 (6)
2019	82 (4)	67 (3)	118 (5)	98 (6)

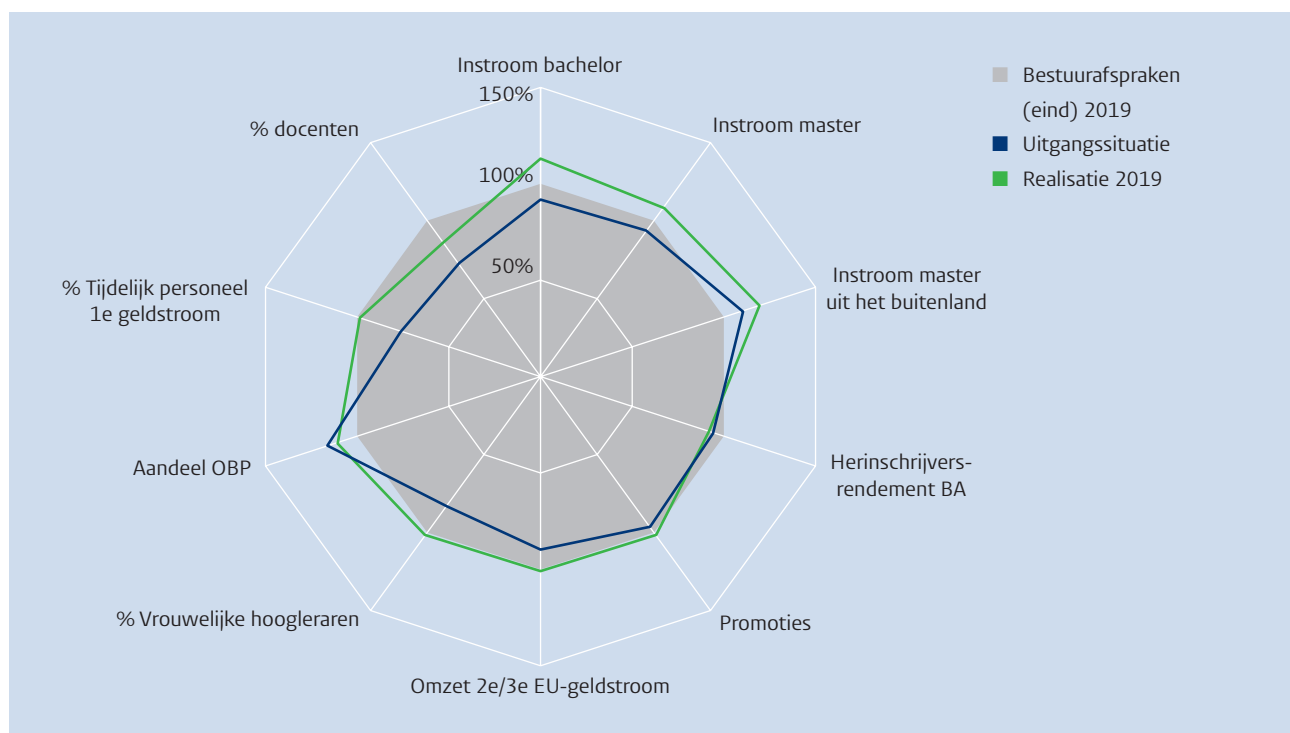
Bestuursafspraken

Nr.	Indicator		Afspraak 2019	Realisatie 2019	Uitgangssituatie
1.	Instream bachelor	≥	4.865	5.539	4.499
2.	Instream master	≥	4.500	4.912	4.234
3.	Buitenlandse instroom in masters	≥	26%	31,8%	29,4%
4.	Herinschrijversrendement bachelor	≥	73%	67,8%	68,9%
5.	Promoties*	≥	424	428	406
6.	Omzet 2e/3e EU-geldstroom (K€)	≥	94.686	95.061	84.529
7.	% Vrouwelijke hoogleraren	≥	27%	28,6%	23,5%
8.	Aandeel obp	≤	20%	17,9%	17,1%
9.	% Tijdelijk personeel 1e geldstroom	=	28%	27,9%	36,1%
10.	% Docenten	≤	15%	17,4%	20,5%

* Het aantal promoties in 2019 bedroeg 429. De promoties van het ICLON en het ASCL (4 in 2019) tellen niet mee voor de bestuursafspraken.

Figuur 1

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



- Toenemende mondialisering en internationalisering stellen steeds hogere eisen aan internationale wetenschappelijke samenwerking. Dit stelt dus ook nieuwe eisen aan ondersteuning en begeleiding in de organisatie van het onderwijs.
- De EU speelt een steeds prominentere rol in de financiering van wetenschappelijk onderzoek. Samenwerking wordt daarom steeds belangrijker.
- De snelle technologische ontwikkelingen hebben een grote impact op de ontwikkeling van wetenschap en onderwijs (kansen en uitdagingen voor *open science*, *open access*, *big data*, MOOCs en *artificial intelligence*, maar ook voor vraagstukken als *cybersecurity*) en vragen vaak om hogere uitgaven voor *state of the art* apparatuur en faciliteiten.

- Een landelijke toename van studenten met een multi-culturele 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 ervan uit dat universiteiten zelf meer onderzoeksgelden in competitie binnenhalen. Tegelijkertijd neemt de aanvraagdruk voor onderzoekssubsidies bij NWO en de EU steeds verder toe.

In een veranderende wereld met toenemende concurrentie is een krachtig profiel van groot belang. De universiteit richt zich in de communicatie over de hiervoor beschreven ambities en de resultaten van onderzoek en onderwijs (waardecreatie) 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);
- EU, nationale en regionale overheden;
- Breed publiek, onder meer via societal outreach, bijvoorbeeld door middel van (sociale) media.

In een veranderende wereld met toenemende concurrentie is een krachtig profiel van groot belang. In haar onderzoek kenmerkt de universiteit zich met een stevige disciplinaire basis binnen 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 nauwe samenwerking tussen onderzoekers en docenten uit de verschillende disciplines. De universiteit stimuleert die samenwerking op verschillende manieren. Denk aan de oprichting van interdisciplinaire centra, door het starten van interdisciplinaire onderwijsprogramma's,

en door extra geld aan interfacultaire samenwerking toe te kennen. Zo kwam een achttal onderzoeksstimuleringsprogramma's tot stand 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 Technische Universiteit Delft en de Erasmus Universiteit wordt flink geïnvesteerd. Een mooi voorbeeld hiervan is de samenwerking in het kader van Medical Delta; een ander voorbeeld is het LDE-centrum Governance of Migration and Diversity dat in 2019 van start ging.

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 2019-2020 bood de universiteit 47 bacheloropleidingen aan, 51 bekostigde en 12 niet-bekostigde masteropleidingen, 3 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. Deze opleidingen hebben zowel een Nederlandstalige als een Engelstalige variant. 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 studieraden 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 van 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 2019 hebben de volgende wijzigingen plaatsgevonden:

In Leiden

De tweejarige educatieve masteropleidingen *Educatie in de taal- en cultuurwetenschappen* en *Educatie in de mens- en maatschappijwetenschappen* bij het ICLON hebben een positief besluit Toets Nieuwe Opleiding ontvangen. Beide opleidingen gaan van start op 1 september 2020.

- Per september 2019 is gestopt met het aanbieden van de deeltijd bacheloropleiding *Psychologie*. Afstuderen is mogelijk tot 1 september 2023.
- 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. Het is met drie jaar verlengd, en loopt tot 1 juli 2022.

Overzicht van het aantal Educatieve Module-studenten per startmoment sinds de start van het experiment:

September start		Sept. 17	Sept. 18	Sept. 19
Aantal modules		10	9	9
Februari start	Febr. 17	Febr. 18	Febr. 19	Febr. 20
Aantal modules	9	16	14	10

In Den Haag

Alle nieuwe opleidingen die in Den Haag worden aangeboden zijn Engelstalig.

De inter- en multidisciplinaire masteropleiding *Governance of Sustainability*, een samenwerkingsverband van de faculteiten Wiskunde en Natuurwetenschappen (penvoerder) en Governance and Global Affairs, is per 1 september 2019 van start gegaan.

- Bij het LUMC wordt een nieuwe (niet-bekostigde) advanced master *Population Health Management* ontwikkeld. Een aanvraag Toets Nieuwe Opleiding is in voorbereiding.
- De master *Law & Society* van de Faculteit Rechtsgeleerdheid heeft een positief besluit Toets Nieuwe Opleiding ontvangen. De opleiding gaat van start op 1 september 2020.

Aantal bachelor- en masteropleidingen in 2019/2020

	Bachelor	Master
Archeologie	1	2
Geesteswetenschappen	24	28
Geneeskunde/LUMC	3	5
Governance and Global Affairs	3	5
Rechtsgeleerdheid	4	16
Sociale Wetenschappen	4	6
Wiskunde en Natuurwetenschappen	8	13
ICLON (lerarenopleidingen)	–	3
Totaal	47	78

Samenwerking Leiden-Delft-Erasmus (LDE)

Zoals opgemerkt in paragraaf 1.3 werken de Universiteit Leiden, de Technische Universiteit Delft en de Erasmus Universiteit Rotterdam samen in een strategische alliantie op het gebied van onderwijs, onderzoek en valorisatie.

In 2019 is de strategie voor de periode tot 2024 bepaald. De komende jaren staat de toegankelijkheid van de onderwijsportfolio voor studenten (van elk van de drie universiteiten) centraal, en worden nieuwe onderwijsinitiatieven worden ontwikkeld, passend bij de stimuleringsprogramma's. Ook innovatie van het online en blended leren, en het samenwerken van de onderwijskundige centra op het terrein van docentenontwikkeling zijn belangrijke speerpunten in de onderwijsontwikkeling.

In 2019 werd verder het volgende bereikt:

- De LDE-minor African Dynamics, ontwikkeld door het African Studies Centre Leiden, ging van start.
- Vier LDE-minoren werden ontwikkeld: Security, Safety and Justice, Responsible Innovation, Geo-resources for the future en Frugal Innovation for Sustainable Global Development.
- Gezamenlijk werden online academische cursussen (MOOCs) ontwikkeld.
- In het LDE Centre for Education and Learning (CEL) werd samengewerkt op het terrein van onderwijsinnovatie en deed men onderzoek naar de optimale condities voor universitair leren en doceren.

Meer informatie over de samenwerking is te vinden op de website Leiden-Delft-Erasmus.nl.

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 (zie: wetenschapsknooppuntzh.nl). Ook neemt de universiteit deel aan het landelijk overleg van wetenschapsknooppunten. Deze

samenwerking heeft als doel om onderzoek in het Nederlandse basis- en voortgezet onderwijs te versterken, en van elkaars ervaringen te profiteren.

Los van deze samenwerking draagt de universiteit ook individueel 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.

Daarnaast probeert de universiteit ook de leerlingen in het voortgezet onderwijs enthousiast te maken voor wetenschap. Ze worden uitgenodigd deel te nemen aan activiteiten op de universiteit, maar docenten gaan ook naar scholen toe om er een gastles te geven. Naast dit fysieke onderwijs zijn vanaf 2018 ook elf digitale gastlessen ontwikkeld. Aan deze digitale gastlessen wordt didactisch materiaal voor docenten toegevoegd. Zo kunnen ze hun leerlingen helpen om onderwerpen verder uit te diepen, bijvoorbeeld voor hun profielwerkstuk. Ook is er een digitaal Loket Profielwerkstukken (universiteit-leiden.nl/profielwerkstukken).

De universiteit is penvoerder van het Regionaal Steunpunt Leiden dat zich richt op de ontwikkeling van docenten in het voortgezet onderwijs. Samen met de TUD heeft de universiteit vanuit dit steunpunt het initiatief genomen tot de oprichting van Onderwijsnetwerk Zuid-Holland (ONZ), het grootste onderwijsnetwerk in onze provincie. Docenten krijgen de gelegenheid kennis te nemen van nieuwe wetenschappelijke ontwikkelingen op het gebied van hun schoolvak, ze werken aan de verbetering van de vakdidactiek en aan een betere aansluiting op de arbeidsmarkt voor hun leerlingen. Ook kunnen ze invloed uitoefenen op de verbetering van het vervolgonderwijs. Daarnaast organiseert het ONZ activiteiten voor leerlingen. Inmiddels heeft ook de EUR zich aangesloten, participeren vier hbo-instellingen (Hogeschool Leiden, Haagse Hogeschool, Inholland-Delft en Hogeschool Rotterdam), tal van scholen voor voortgezet onderwijs, bedrijven en maatschappelijke instellingen. Ook gemeenten en andere overheidsinstanties werken met ONZ samen aan thema's als passend onderwijs,

gelijke kansen, aansluiting van voortgezet op hoger onderwijs, duurzaamheid en energietransitie. In kalenderjaar 2019 organiseerde het ONZ 111 bijeenkomsten, waaronder twee symposia.

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 2019 gewerkt aan de volgende prioriteiten:

- Verbeteren van de match tussen student en opleiding;
- Continueren van het studiesuccesbeleid, met aandacht voor het Bindend Studie Advies (BSA) en de studiebegeleiding;
- Doorontwikkelen van de honoursprogramma's, kwaliteitsafspraken en onderwijsvernieuwing;
- 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 2019 werd voor de zesde keer universiteitsbreed (met uitzondering van opleidingen met decentrale selectie of verplichte matching) aan aspirant-studenten de studiekeuzecheck aangeboden. Het doel hiervan is een zo goed mogelijke match tussen student en opleiding tot stand te brengen.

Nadat de aspirant-studenten zich voor een studie hebben aangemeld, ontvangen ze een lijst met vragen over hun achtergrond, motivatie en studievaardigheden. Als ze de vragen hebben ingevuld, krijgen de aanstaande studenten een niet-bindend advies waaraan ze hun studiekeuze kunnen toetsen, zodat ze die eventueel kunnen heroverwegen. Ook vindt een terugkoppeling plaats naar de opleidingen, met informatie over studiekeuzers die mogelijk minder geschikt zijn voor de opleiding. Deze scholieren kunnen dan voor een intakegesprek of een ander soortige studiekeuzeactiviteit worden uitgenodigd.

In 2019 is aan 11.140 studiekeuzers een vragenlijst verstuurd; 77,1 procent kwam volledig ingevuld retour (5 procent minder dan in 2018). 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 (70,3 procent eens);

- te beslissen of de opleiding bij hun interesse past (57,3 procent eens); en
- eventuele twijfels over hun studiekeuze weg te nemen (50,4 procent eens).

Verplichte 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) verplichte matching hebben ingevoerd. In het academisch jaar 2019-2020 was bij vijf bacheloropleidingen verplichte matching onderdeel van de toelatingsprocedure. Het ging om Natuurkunde, Sterrenkunde, Informatica, Bio-Farmaceutische Wetenschappen en Security Studies. Alleen studenten die aan de matching deelnamen, konden zich voor de opleiding inschrijven. De matching bestond uit een online module met, in de meeste gevallen, een online toets. Na het volgen van de module ontving de aspirantstudent 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. Daarin wordt niet alleen het studentenoordeel betrokken maar worden ook docenten bevroegd. Ook wordt er gekeken naar de relatie tussen matching en studiesucces.

Aansluiting vwo-wo

In 2017 is een plan van aanpak opgesteld om de aansluiting tussen vwo en wo te verbeteren. Het plan bestaat uit zeven 'werkpakketten'. Deze zijn niet alleen gericht op het verbeteren van de bestaande activiteiten, maar ook op het aanbieden van nieuwe, zoals online gastlessen, een profielwerkstukloket, online proefstuderen en een studievoorbereidingsprogramma. In december 2019 waren de werkpakketten grotendeels uitgevoerd. Zo is alle informatie over voorlichtingsactiviteiten voor studiekeuzers en schooldecanen nu ondergebracht in één online loket, zijn er digitale gastlessen ontwikkeld, vindt er jaarlijks een studievoorbereidingsactiviteit voor eerstegeneratiestudenten plaats ('Start je Toekomst') en worden jaarlijks bijeenkomsten voor schoolleiders en schooldecanen georganiseerd. Het online proefstuderen is als pilot ingevoerd bij Biomedische wetenschappen en Culturele Antropologie en Ontwikkelingssociologie. In 2020 zal deze pilot worden geëvalueerd en wordt bekeken of uitbreiding van het aanbod wenselijk is.

Kerncijfers onderwijs

Studenten	2015	2016	2017	2018	2019
Instroom propedeuse bachelor	4.986	5.182	5.683	6.170	6.101
Waarvan met buitenlandse nationaliteit	9%	12%	17%	19%	19%
Deelnemers excellentie	14%	13%	11%	11%	11%
Contacturen B-1 (% opleidingen met 12 of meer uren)	100%	100%	100%	100%	100%
Instroom master	4.702	5.084	5.280	5.388	5.352
Waarvan met buitenlandse nationaliteit	28%	25%	29%	29%	30%
Totaal aantal ingeschrevenen (vt+dt+extranei)	25.812	26.845	28.116	29.534	30.869
Tevredenheid bachelorstudenten (NSE)	4,1	4,1	4,1	4,0	4,1
Tevredenheid masterstudenten (NSE)	3,9	4,0	4,0	3,9	3,9
Diploma's en studiesucces	2015	2016	2017	2018	2019
Bachelordiploma's	3.449	3.687	3.776	3.845	3.899
(Post)Masterdiploma's	3.443	3.628	3.989	4.182	4.219
Niet-negatief BSA-advies in 1e bachelorjaar	87%	84%	84%	84%	85%
Uitval na 1 jaar (bachelor)	14%	16%	15%	15%	15%
Omzwaai na 1 jaar (bachelor)	6%	6%	6%	6%	5%
Herinschrijversrendement in 4 jaar (bachelor)	69%	71%	70%	69%	68%
Rendement 1-jarige master in 2 jaar	67%	64%	65%	68%	70%
Rendement 2-jarige master in 3 jaar	71%	68%	66%	69%	72%
Rendement 3-jarige master in 4 jaar	91%	88%	82%	82%	83%

De ontwikkeling van digitale gastlessen en het Start je Toekomst-programma worden in 2020 gecontinueerd. Daarna wordt gekeken hoe hiermee verder te gaan.

Decentrale selectie

De universiteit heeft in 2019 beperkt gebruik gemaakt van het instrument capaciteitsfixus (door middel van decentrale selectie). De volgende zes opleidingen hadden een selectie- en plaatsingsprocedure: Geneeskunde, Biomedische wetenschappen, Criminologie, Fiscaal recht, Psychologie en Politicologie.

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 een min of meer stabiel beeld over de afgelopen jaren.

Bindend Studieadvies

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

jaar 2015 zijn de BSA-eisen voor het tweede jaar (BSA-2) daarom komen te vervallen, zowel voor 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) blijft 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 die een uitgesteld advies nodig hebben vanwege persoonlijke omstandigheden. De examencommissie neemt in dergelijke gevallen hierover een beslissing.

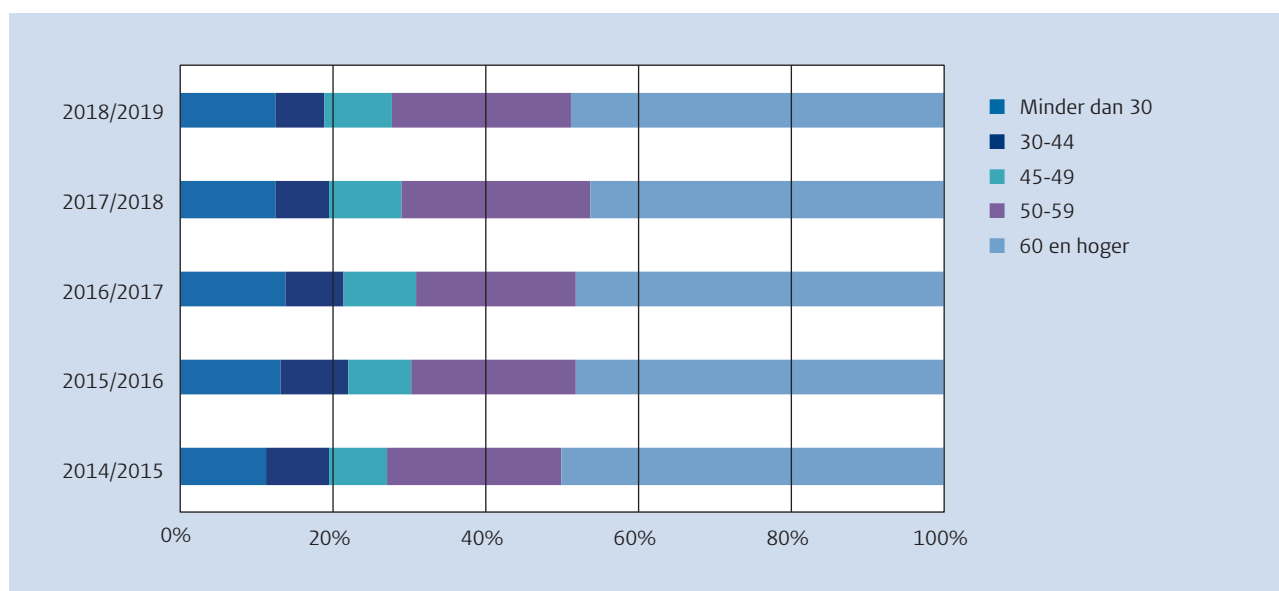
De BSA-resultaten onder het nieuwe regime met ingang van 2015-2016 (BSA eerste jaar 45 studiepunten, geen propedeuse-eis) zijn vermeld in bovenstaande tabel. De resultaten voor het studiejaar 2018-2019 zijn iets gestegen ten opzichte van de afgelopen drie studiejaar (85 procent). Wel is het resultaat enkele procenten lager dan in 2014-2015, toen de BSA-eis voor het tweede jaar gold. In het studiejaar 2018-2019 was het percentage studenten dat in één jaar 60 studiepunten – de propedeusenorm – haalde (49 procent) iets gestegen ten opzichte van het jaar daarvoor en twee procent lager dan in 2014-2015, toen de BSA-eis in het tweede jaar van toepassing was en de propedeuse-eis gold (50 procent).

BSA-adviezen aan het einde van het eerste studiejaar.

	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Omvang cohort	4872	4813	5083	5509	5871
Positief	80%	77%	79%	80%	82%
Persoonlijke omstandigheden	5%	5%	5%	3%	3%
Hardheidsclausule	2%	1%	1%	0%	1%
Totaal niet-negatief	87%	84%	84%	84%	85%
Aanvullend eis	0%	0%	0%	0%	0%
Negatief	13%	16%	16%	16%	15%
Totaal bindend negatief	13%	16%	16%	16%	15%
% 60 studiepunten of meer behaald	50%	48%	48%	47%	49%

Figuur 2

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



Voorzieningen studiebegeleiding

In 2019 participeerden tien studieadviseurs als deelnemer in het Ontwikkeltraject voor Studieadviseurs en acht deden dat als coach. Het traject bestaat uit een combinatie van opleiding, coaching, zelfreflectie, intervisie en beoordeling. In 2020 wordt het project voortgezet met het nogmaals aanbieden van twee trajecten: een voor startende en een voor senior studieadviseurs. Ook wordt het traject ingebed in de bestaande organisatie.

Naar aanleiding van de ratificatie door Nederland van het VN-verdrag inzake de Rechten van Personen met een Handicap, ondertekende de Universiteit Leiden op 25 januari 2018 de intentieverklaring voor inclusiever onderwijs van het Expertisecentrum Inclusief Onderwijs (ECIO). Vervolgens is het projectplan Drempelloos

Studeren ontwikkeld, dat in de periode januari 2020 tot en met december 2020 wordt uitgevoerd. Het oogmerk van dit project is dat studenten, ongeacht welke functiebeperking zij hebben, de studie zo veel als redelijkerwijs mogelijk is, zelfstandig en zonder hulp van derden kunnen doorlopen. De deelprojecten en aandachtspunten die in dit projectplan zijn geformuleerd dragen bij aan het verbeteren van voorzieningen en de toegankelijkheid van de universiteit voor studenten met een functiebeperking.

In het najaar heeft de Taskforce Studentenwelzijn adviezen gegeven over het welzijn van studenten in de bachelor- en masterprogramma's, met inbegrip van uitwisselingsstudenten. Uitgangspunt bij de adviezen is het versterken van veerkracht, eigen regie en zelfredzaamheid. Een van de aanbevelingen is de aanstelling van

een *Student Wellbeing Officer*, die universiteitsbreed met dit thema aan de slag gaat.

Honoursprogramma's, kwaliteitsafspraken en onderwijsvernieuwing

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

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 kenmerk 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 hecht 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.

De bestaande instroom in de verschillende programma's werd in 2019 grotendeels gecontinueerd. De instroom in het Pre-University College bedroeg 95 studenten en daarnaast volgden circa 350 scholieren een Pre-University Class. In oktober 2019 is een nieuw Pre-University-programma gestart in Den Haag. Dit eenjarige programma heeft betrekking op cultuur, bestuur, recht, vrede en veiligheid, en is primair gericht op zogeheten eerstegeneratiestudenten. Het Leiden University College The Hague verwelkomde 202 eerstejaarsstudenten. Tot het Honours College, het extracurriculaire programma van 30 EC in de bacheloropleiding, werden in 2019 448 studenten toegelaten. Ten opzichte van vorig jaar is het percentage van 11 procent deelnemers aan het honours-onderwijs vrijwel gelijk gebleven. Daarmee is de beschikbare capaciteit in balans met de universitaire doelstelling die beoogt dat ten minste 10 procent van de bachelorstudenten excellentieonderwijs volgt.

Studenten van het Honours College volgen minimaal één Bachelor Honours Class. Deze Classes staan echter ook open voor gemotiveerde derdejaars niet-honoursstudenten. In 2019 kregen 37 van dergelijke studenten een certificaat voor het succesvol afronden van een Class. Het Leiden Leadership Programme telde 89 deelnemers, het International Leiden Leadership Programme 25. In 2019 is een pilot met twee Master Honours Classes van 10 EC succesvol afgerond. De belangstelling bij masterstudenten die verdiepend, interdisciplinair en maatschappelijk georiënteerd onderwijs willen volgen bleek groot, en het aanbod wordt daarom uitgebreid met Classes van een beperktere omvang (5 EC).

Onderwijsvernieuwing

De universiteit zet het studiesuccesbeleid de komende jaren voort, en gaat daarnaast meer aandacht geven aan de vernieuwing van het onderwijs. De onderwijsambities die geformuleerd zijn in het strategisch plan 2015-2020 krijgen een concrete invulling in het programma Onder-

Deelnemers excellentietrajecten in bachelorfase

	2015	2016	2017	2018	2019
University College	176	204	204	202	202
Honours College	516	475	417	467	448
Totaal excellentietrajecten	692	679	621	669	650
Instroom propedeuse*	4.986	5.186	5.686	6.169	6.101
% Deelnemers excellentie in instroom	14%	13%	11%	11%	11%

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

wijsvernieuwing. 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 kleinschalige *learning communities* waarin studenten actief participeren;
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* (vaardigheden die in verschillende rollen en beroepen kunnen worden gebruikt);
5. Versterking van de oriëntatie op de arbeidsmarkt;
6. Versterking van de oriëntatie op 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, met name Arbeidsmarktvoorbereiding en Vaardigheden.

Ook in 2019 konden studenten zich weer aanmelden bij het project 'Studenten als Partners'. Wanneer studenten een idee hebben om het onderwijs te verbeteren, kunnen zij dit voorleggen aan hun faculteit. In opdracht van de faculteit werken ze dit idee dan uit binnen een *action research*-project, samen met docenten, onderwijsontwikkelaars en relevante stakeholders. Bij de Faculteit Rechtsgeleerdheid heeft een zo tot stand gekomen project over recht en duurzaamheid in 2019 een plaats in het curriculum gekregen.

In 2019 is een *community of expertise* '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 de tools en stimuleert het ontwikkelen van nieuwe.

Verder is in 2019 een denktank opgestart die advies uitbrengt over flexibilisering in het onderwijs. Ook is een werkgroep opgericht die een strategische visie op digitalisering en onderwijs gaat ontwikkelen. Beide groepen rapporteren in 2020.

Versterken arbeidsmarktorientatie 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, dat is opgenomen in het Implementatieplan van de onderwijsvisie, geeft concreter vorm aan de ambitie om de oriëntatie op de arbeidsmarkt vanuit het onderwijs te versterken. Een betere arbeidsmarktorientatie sluit aan bij de wens van studenten om tijdens de studie beter te worden voorbereid op de moderne arbeidsmarkt. Dit kwam naar voren uit de Nationale Studenten Enquête, de International Student Barometer en de Nationale Alumni Enquête.

Het project Arbeidsmarktvoorbereiding heeft tot en met 2019 bijna veertig opleidingen gefaciliteerd om maatwerkprogramma's voor arbeidsmarktvoorbereiding te ontwikkelen. Hierin werken studenten zowel in als naast het curriculum aan hun voorbereiding op de arbeidsmarkt. Ze maken kennis met de arbeidsmarkt door zich te oriënteren op het werkveld en ze werken aan de ontwikkeling van hun professionele profiel. In samenwerking met het ICLON worden de effecten van deze programma's gemeten, en wordt onderzocht wanneer studenten zich het best voorbereid voelen op het betreden van de arbeidsmarkt. Met deze ervaringen en gegevens zullen aanbevelingen gedaan worden voor het instellingsbreed inzetten en borgen van arbeidsmarktvoorbereiding in het curriculum van elke student. Ook de ervaringen en initiatieven op het gebied van arbeidsmarktvoorbereiding die buiten het kader van het project plaatsvinden, worden hierin meegenomen.

Het ontwikkelen van zowel vakspecifieke als vakoverstijgende vaardigheden draagt in belangrijke mate bij aan het professionele profiel van studenten. Het ontwikkelen van deze vaardigheden maakt dan ook een belangrijk onderdeel uit van de ambities uit de universitaire onderwijsvisie. Het project Vaardigheden is in 2019 opgenomen in het Implementatieplan onderwijsvisie.

Daarnaast richt het project Arbeidsmarktvoorbereiding zich op het verder versterken van de *career services*

van Universiteit Leiden. Deze bieden een ruim aanbod van extracurriculaire diensten die studenten kunnen gebruiken ter voorbereiding op het betreden van de arbeidsmarkt. In het project Arbeidsmarktvoorbereiding worden mogelijkheden verkend om dit aanbod nog verder te versterken, en beter zichtbaar te maken voor studenten. Waar mogelijk wordt via curriculaire onderdelen doorverwezen naar extracurriculaire services. Door arbeidsmarktvoorbereiding in het curriculum aan te bieden, en daarnaast ook te verwijzen naar de (facultatieve) diensten waarvan studenten op eigen initiatief gebruik kunnen maken, kan iedere student zich optimaal voorbereiden op de overgang van studie naar arbeidsmarkt.

Na afronding van het project Arbeidsmarktvoorbereiding worden de verworven kennis en inzichten, de ontwikkelde instrumenten en *best practices* vastgelegd in een Teaching and Learning guide, die door alle opleidingen en faculteiten kan worden geraadpleegd.

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 in 2017 gehouden NAE zijn studenten bevraagd die in de periode 2014-2016 zijn afgestudeerd. Van de Leidse alumni heeft 13 procent de enquête volledig ingevuld. De resultaten laten zien dat alumni gemiddeld na 3,4 maand betaald werk hadden, in meerderheid (64 procent) op wo-masterniveau, en veelal in een aan de opleiding verwante richting (69 procent). Eind 2019 is de NAE afgenomen onder alumni die in de periode 2016-2018 een masteropleiding afronden; de uitkomsten daarvan komen in 2020 beschikbaar.

ICT & Onderwijs

Het ICT & Onderwijs (ICTO) Innovatieprogramma is ontwikkeld om universitaire vernieuwing te implementeren. Met behulp van het ICTO-programma wordt onderzocht hoe technologie op een innovatieve manier kan worden ingezet ter verbetering van het onderwijs. Faculteiten gaan verder met het online toegankelijk maken van hun onderwijs, en spitsen dit steeds meer toe op de behoefte van (aankomende) studenten. Vanaf 2019 valt het ICTO-programma onder het universitaire *Centre for Innovation* (CFI), dat faculteiten ondersteunt bij onderwijsinnovatie en bij het uitvoeren van pilots.

De belangrijkste resultaten en ontwikkelingen in 2019 waren:

- Ook in 2019 konden studenten zich aanmelden voor een online keuzevak bij een van de universitaire partners in binnen- en buitenland die deelnemen aan het pilotproject Virtual Exchange (zie ook pag. 31: het EuroScholars-consortium). Sinds de start van het project, in januari 2018, hebben 163 Leidse studenten een vak bij een andere universiteit gevolgd en 26 een keuzevak uit het Leidse aanbod. Van de uitgezonden studenten deden 20 studenten een online keuzevak binnen de Universiteit Leiden, 78 studenten kozen voor een vak bij een Nederlandse partner, en 65 studenten bij een buitenlandse partner. Met de driejarige pilot wil de universiteit laagdrempelige internationalisering stimuleren, het aanbod aan keuzevakken vergroten en experimenteren met flexibel onderwijs.
- Het ICTO-programma selecteerde in 2019 vier pilotgroepen om ervaring op te doen met *active learning spaces*: Biofarmacie (W&N), Natuurkunde (W&N), Security and Global Affairs Studies (FGGA) en Archeologie (FA). Er waren zestien docenten (inclusief programmadirecteuren en facultaire ICTO-coördinatoren) bij de pilots betrokken. UFB, ICLON en CFI werken samen in het projectteam. De kernactiviteiten van dit team hebben betrekking op het (her) ontwerpen van cursussen en *active learning spaces* en het gebruik van nieuwe technologieën. Daarnaast werken de teamleden aan de ontwikkeling van een *active learning spaces*-netwerk waar alle faculteiten deel van uitmaken. Het project loopt van juni 2019 tot juni 2020.
- Het CFI experimenteert met Augmented en Virtual Reality. Samen met het LUMC en de opleidingen Milieuwetenschappen (W&N), Antropologie (FSW), Archeologie en het ICLON is gekeken in hoeverre de technologie zich leent voor didactische toepassingen. De pilotprojecten zijn uitgevoerd tussen november 2017 en juni 2019. Met ingang van het academisch jaar 2019-2020 werden de apps die in de ICTO-pilot ontwikkeld zijn, ingezet in het bachelor-, master- en specialisatie-onderwijs. Verwacht wordt dat jaarlijks minstens 800 studenten gebruik maken van VR-onderwijs met de nieuwe applicaties.
- In 2019 zijn er vanuit het ICTO-programma, in samenwerking met faculteiten, twee toolkits gecreëerd: een video-toolkit die faculteiten ondersteunt bij het produceren van videoclips, en een MOOC-toolkit voor het ontwikkelen van MOOCs voor de opleiding Population Health Management van LUMC-Campus Den Haag.
- De Universiteit Leiden neemt deel aan het Versnellingsplan van SURF, VSNU en de Vereniging Hogescholen (VH). Vice-rector magnificus Hester Bijl is lid van de stuurgroep van het Versnellingsplan. De

universiteit participeerde in 2019 in twee Versnelingsplan-zones: (Open) digitale leermiddelen met deelname vanuit de Universitaire Bibliotheken Leiden en Innoveren met EdTech, met deelname vanuit CFI. Ook werd in 2019 gestart met de voorbereidingen voor eventuele deelname aan de zone Flexibilisering (studentmobiliteit).

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 onderwijsvernieuwingenprojecten. De Academy telt 24 leden. De winnaar van de jaarlijkse universitaire Onderwijsprijs wordt automatisch lid, de andere leden worden voorgedragen door de faculteiten. In 2019 zijn vijf nieuwe leden toegetreden en hebben de eerste fellows afgescheid genomen.

De jaarlijkse LTA-outreach-activiteit heeft in 2019 een nieuwe vorm gekregen. In plaats van een symposium is de 'November open onderwijsmaand' georganiseerd. Ongeveer honderd docenten hebben in groepen een college van een collega bezocht en dit nabesproken. Daarnaast zijn door het jaar heen vier lunchlezingen georganiseerd, waar kennis over en ervaring met concrete onderwijsvernieuwingen gedeeld werden. Met deze activiteiten wordt geprobeerd bredere bekendheid te geven aan succesvolle onderwijservaringen, en goede voorbeelden van onderwijsvernieuwing te presenteren.

Comeniusbeurzen

Het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (NRO), onderdeel van NWO stelt Comeniusbeurzen beschikbaar voor onderwijsinnovatieprojecten. Hiermee kunnen docenten hun visie op onderwijs in praktijk brengen en experimenteren met vernieuwingen. In 2019 kregen de vijf Leidse docenten(teams) een Comeniusbeurs (zie bijlage F).

Nieuw Learning Management Systeem en 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 te presenteren. Hiermee is de student straks beter in staat om de eigen studieloopbaan af te stemmen op zijn of haar persoonlijke leerdoelen.

Sinds september 2019 worden binnen de Universiteit Leiden bij vrijwel alle faculteiten en opleidingen gelijke start- en eindtijden van colleges gehanteerd (geharmoniseerde dagindeling). Ook is sinds september 2019 e-Studiegids overzichtelijker en gebruiksvriendelijker. Voorts is gewerkt aan het harmoniseren en optimaliseren van het inschrijfproces en aan een tijdige en adequate publicatie van roosters en studieresultaten. Op basis van een uitgebreide business case is in 2019 besloten dat in 2020 gestart zal worden met de ontwikkeling van een digitaal studentenportaal.

Nieuw Learning Management System: Brightspace

In 2018 liep het contract af met de leverancier van Blackboard, het toenmalige Learning Management System (LMS) van de universiteit. In mei 2018 is een nieuw contract getekend met Desire2Learn, de leverancier van Brightspace. In 2018 en 2019 is gewerkt aan de inrichting van Brightspace en aan het in kaart brengen van de te realiseren technische koppelingen.

In september 2019 is een Brightspace-pilot van start gegaan voor circa 60 studieonderdelen. Sindsdien hebben circa 5000 studenten en bijna 500 medewerkers met Brightspace gewerkt. De eerste ervaringen zijn geëvalueerd en hebben geleid tot aanpassingen die het gebruikersgemak en de functionaliteit vergroten. Ook is een aantal koppelingen tot stand gebracht met andere applicaties, waaronder die met het studenteninformatiesysteem uSis.

In het academisch jaar 2020-2021 wordt Blackboard volledig vervangen door Brightspace. In 2020 volgt nog een tweede pilotperiode. Docenten krijgen een training in Brightspace, en teams van speciaal opgeleide student-assistenten richten de vakken in, en zetten de inhoud vanuit Blackboard over. Dit alles in nauw overleg met de verantwoordelijke docenten en met uitgebreide ondersteuning vanuit universiteit en faculteiten.

Bevorderen van internationalisering

Het aantal buitenlandse studenten dat aan de Universiteit Leiden een bachelor- of masteropleiding volgt, is in 2019 opnieuw gestegen. In 2019 bestond 18,3 procent van de studentpopulatie uit studenten met een andere dan de Nederlandse nationaliteit. Dit betekent dat in 2019 bijna 6000 internationale studenten aan de Leidse universiteit studeerden, inclusief de uitwisselingsstudenten. De meeste internationale studenten komen uit Europa, met name uit Duitsland (18,6 procent van het totaal), Italië (9,0 procent), het Verenigd Koninkrijk (6,8 procent) en Frankrijk (5,1 procent). De meeste studenten van buiten de EU komen uit China (5,3 procent van het totaal). In de totale internationale studentpopulatie

waren in 2019 123 nationaliteiten vertegenwoordigd. De instroom van buitenlandse studenten stijgt, vooral in de masteropleidingen. In de masteropleidingen was de buitenlandse instroom al hoog (zie figuur 3).

De eerste fysieke kennismaking van internationale studenten met de universiteit vindt plaats in de (centraal georganiseerde) Leiden University International Orientation Week (OWL), die twee keer in het jaar aan het begin van het semester gehouden wordt. In 2019 namen hieraan 1807 studenten deel, 73 meer dan vorig jaar. Het aantal deelnemers aan de internationale ontvangstweek in Den Haag – The Hague Orientation Program (HOP) – is gedaald van 1.108 naar 982. Deze daling komt doordat het Leiden University College The Hague in 2019 een eigen oriëntatieprogramma is gestart.

De Universiteit Leiden heeft uitwisselingsovereenkomsten met veel buitenlandse instellingen. Het aantal inkomende studenten in studiejaar 2018-2019 bedroeg 775, en het totaal uitgaande studenten 595. In bijlage C is een overzicht opgenomen van het aantal inkomende en uitgaande studenten per uitwisselingsovereenkomst.

Uitwisseling Leidse studenten

De Universiteit Leiden stimuleert haar studenten om een deel van de studietijd te besteden aan onderwijs, stage of onderzoek in het buitenland. In het academisch jaar 2018-2019 verbleven 1.664 Leidse studenten een periode in het buitenland, ruim tweehonderd meer dan in 2017-2018 (1.471).

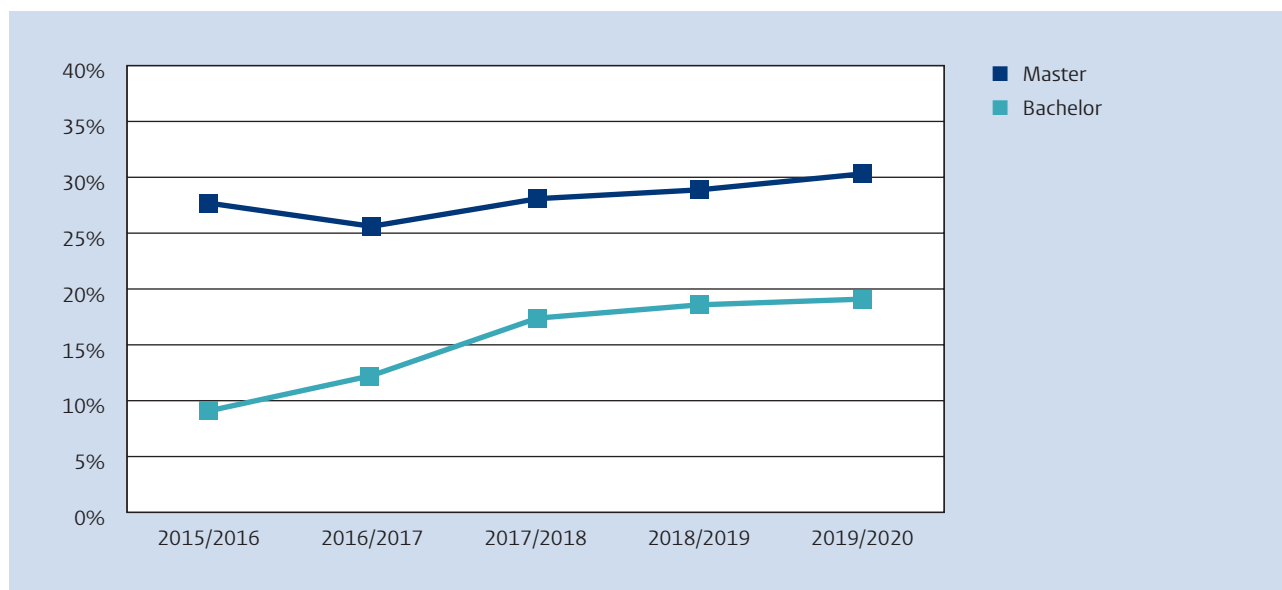
Beurzen voor studenten en stafleden

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 2019 gingen 623 studenten met een LUSTRA+ beurs voor studie, stage of onderzoek naar een land buiten Europa. De populairste landen van bestemming waren de Verenigde Staten (87), Australië (67), Suriname (57) en Canada (48).

Via het Holland Scholarship Programme, dat voor 50 procent gefinancierd wordt door de Universiteit Leiden en voor 50 procent door OCW, gingen 38 studenten met een beurs naar een land buiten Europa. In 2019 kregen 354 studenten van de Universiteit Leiden een Erasmus+ beurs voor studie; 62 meer dan in 2018. Bij dit programma was het Verenigd Koninkrijk veruit het populairst: 85 studenten gingen daarheen (12 minder dan in 2018), gevolgd door Frankrijk (41 studenten), Zweden (31 studenten) en Duitsland (30 studenten). In 2019 gingen 56 studenten van de Universiteit Leiden met een Erasmus+ beurs voor een stage naar een land binnen Europa. Net als in 2018 was het Verenigd Koninkrijk ook voor stages het populairste land, op de voet gevolgd door Duitsland en Zweden.

De Erasmus+ beurs is ook beschikbaar voor stafleden, voor training of onderwijsopdrachten. Acht stafleden maakten hiervan in 2019 gebruik (2 meer dan in 2018). Elf studenten ontvingen een VSBfonds-beurs voor een

Figuur 3
Aandeel buitenlandse studenten in de instroom



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 2019 ontvingen zeven Leidse studenten een Erasmus+ KA107-beurs. Vier studenten hebben een deel van hun studie gevolgd in Israël, twee studenten gingen naar Marokko en één student ging naar Japan. Negen Leidse stafleden ontvingen een Erasmus+ KA107-beurs voor een training of onderwijsopdracht. Twee stafleden gingen naar Kazachstan, twee naar Rusland, twee naar Cuba, één naar Oezbekistan, één naar Japan en één naar China.

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 biedt de universiteit derde-, vierde- en vijfdejaarsstudenten de mogelijkheid om elders onderzoek te doen. In 2018-2019 hebben in totaal twaalf studenten deelgenomen, onder wie drie Leidse.

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

In 2018 is een pilot gestart met het aanbieden van Virtual Exchange van onderwijs met partners in zowel het binnen- als het – wereldwijde – buitenland (zie ook hierboven bij ICT & Onderwijs). Deze virtuele uitwisseling betekent dat studenten online keuzevakken kunnen volgen bij andere universiteiten. De behaalde studiepunten tellen mee voor het bachelor- of masterdiploma

Beurzen voor internationale studenten en stafleden

In 2019 zijn ruim driehonderd internationale studenten en promovendi met een beurs aan de Universiteit Leiden komen studeren of onderzoek komen doen. De studenten komen uit meer dan vijftig landen. De beurzen zijn afkomstig uit meer dan 35 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 2019 hebben 31 inkomende studenten een beurs ontvangen uit het Erasmus+ KA107-programma. Zeven studenten waren afkomstig uit Oekraïne, vijf uit Israël, vier uit Marokko, drie uit Zuid-Afrika, twee uit Rusland, twee uit Egypte, twee uit Libanon, twee uit China, een uit Brazilië, een uit Cuba, en een uit Kenia. In totaal gingen zeventien beurzen naar inkomende stafleden voor een onderwijsopdracht of training: vijf uit Kazachstan, vier uit Zuid-Afrika, drie uit Cuba, twee uit Rusland, twee uit Oezbekistan en één uit Japan.

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.

Taalbeleid

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

Het streven is om zoveel mogelijk twee talen te gebruiken: Nederlands en Engels. Vrijwel alle opleidingen zijn Nederlandstalig of Engelstalig. Engels is op de meeste wetenschapsgebieden de belangrijkste voertaal. De voertaal van alle opleidingen is vastgelegd in het Leids Register Opleidingen. 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 beschikken over een Engels taalniveau op minimaal niveau C1.
- Van internationale docenten die in het Nederlands doceren wordt niveau C1 verwacht.
- Van andere medewerkers wordt minimaal een passieve kennis van het Nederlands verwacht.
- In alle vacatures wordt de taaleis vermeld.

Voor de taalvaardigheid van studenten gelden de volgende uitgangspunten:

- Studenten mogen ervan uit gaan 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.
- 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 2019 volgden 686 studenten deze SPOC en 107 studenten de vervolgcursus. Sinds 2017 is voor bachelorstudenten een online toets beschikbaar om de Engelse taalvaardigheid te toetsen ter voorbereiding op een Engelstalige masteropleiding. In 2019 maakten 392 studenten deze toets. Sinds eind 2019 is er ook een SPOC Dutch & Staff voor internationale medewerkers beschikbaar. In het Wetsvoorstel taal en toegankelijkheid wordt melding gemaakt van een inspanningsverplichting voor instellingen van hoger onderwijs om de Nederlandse taalvaardigheid van Nederlandse studenten te stimuleren. Het ATC biedt daartoe een open-inschrijvingscursus Academische schrijfvaardigheden aan. In 2020 zal deze cursus worden omgezet in een online module, zodat deze kosteloos kan worden aangeboden aan studenten.

In 2019 is geïnventariseerd in hoeverre uitvoering wordt gegeven aan het huidige universitaire taalbeleid. Het taalbeleid is in grote lijnen goed geïmplementeerd. Aandachtspunten betreffen onder meer de monitoring van het C1 niveau Engels voor het wetenschappelijk personeel en het verhelderen van de uitzonderingsregel met betrekking tot de taal van de scriptie. In 2020 wordt bekeken hoe de eerste twee punten verbeterd kunnen worden, en zal ook het laatste punt – de vertalingen – worden opgepakt.

Profileringsfonds

Het Profileringsfonds van de universiteit omvat, naast LExS, ook de regeling Financiële Ondersteuning

Studenten (FOS). De FOS-regeling is bedoeld voor studenten die extra financiële steun nodig hebben, bijvoorbeeld omdat zij topsport beoefenen, bestuurlijk actief zijn (binnen 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 2019 hebben 1.070 EER-studenten en 102 niet-EER-studenten een bijdrage gekregen uit het Profileringsfonds van respectievelijk in totaal € 1.106.968,70 (FOS) en € 631.381,91 (LExS).

Samenwerking basis- en voortgezet onderwijs

In het Wetenschapsknooppunt Zuid-Holland werkt de Universiteit Leiden nauw samen met de Wetenschapsknooppunten van de TUD en de EUR (zie: wetenschapsknooppuntzh.nl). 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. Los van deze samenwerking draagt de Universiteit Leiden ook individueel 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.

Daarnaast probeert de universiteit ook leerlingen van het voortgezet onderwijs enthousiast te maken voor wetenschap. Ze worden uitgenodigd deel te nemen aan activiteiten op de universiteit, maar docenten gaan ook naar scholen toe om er een gastles te geven. Naast dit fysieke onderwijs zijn vanaf 2018 ook elf digitale gastlessen ontwikkeld. Aan deze digitale gastlessen wordt didactisch materiaal voor docenten toegevoegd. Zo kunnen ze hun leerlingen helpen om onderwerpen verder uit te diepen, bijvoorbeeld voor hun profielwerkstuk. Ook is er een digitaal Loket Profielwerkstukken ingericht (universiteit leiden.nl/profielwerkstukken).

Overzicht Profileringsfonds Universiteit Leiden 2019

	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 overmachtsituaties, zoals ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden of niet-studeerbare opleidingen	29	29	€ 12.321,00	€ 424,86	Enmalige uitkeringen
	37	37	€ 75.671,85	€ 2.045,19	Totaal 37 toekenningen 33 betalingen ineens en 4 maandelijkse uitbetalingen: 21 < 6 maanden en 16 > 6 maanden
Bestuurders	1.016	1.004	€ 1.018.975,85	€ 1.014,92	Totaal 1004 toekenningen 883 uitbetalingen ineens: 774 < 6 maanden en 109 > 6 maanden 121 maandelijkse uitbetalingen > 6 maanden
Overige, zoals het leveren van uitzonderlijke prestaties op het gebied van sport of cultuur, financiële steun aan niet-EER-studenten en uitgaande beurzen (LEs)	1.103	102	€ 631.381,91	€ 6.190,02	Totaal 102 toekenningen 90 studenten 12 maanden; 12 studenten 24 maanden

De universiteit is penvoerder van het Regionaal Steunpunt Leiden, dat zich richt op de ontwikkeling van docenten in het voortgezet onderwijs. Samen met de TUD heeft de universiteit vanuit dit steunpunt het initiatief genomen tot de oprichting van Onderwijsnetwerk Zuid-Holland (ONZ), het grootste onderwijsnetwerk in onze provincie. Docenten krijgen de gelegenheid kennis te nemen van nieuwe wetenschappelijke ontwikkelingen op het gebied van hun schoolvak, ze werken aan de verbetering van de vakdidactiek, aan een betere aansluiting op de arbeidsmarkt voor hun leerlingen. Ook kunnen ze invloed uitoefenen op de verbetering van het vervolgonderwijs. Daarnaast organiseert het ONZ activiteiten voor leerlingen. Inmiddels heeft ook de EUR zich aangesloten, participeren er vier hbo-instellingen (Hogeschool Leiden, Haagse Hogeschool, Inholland-Delft en Hogeschool Rotterdam) en tal van scholen voor voortgezet onderwijs, bedrijven en maatschappelijke instellingen. Ook gemeenten en andere overheidsinstanties werken met ONZ samen aan thema's als passend onderwijs, gelijke kansen, aansluiting voortgezet en hoger onderwijs, duurzaamheid en energietransitie. In kalenderjaar

2019 organiseerde het ONZ 111 bijeenkomsten, waaronder twee symposia.

2.4 Kwaliteitszorg onderwijs

Positieve uitkomst instellingstoets kwaliteitszorg

In 2019 heeft de Universiteit Leiden een positieve beoordeling ontvangen in de instellingstoets kwaliteitszorg (ITK). Het is de tweede keer dat de kwaliteitszorg van de Universiteit Leiden positief werd beoordeeld; de ITK vindt elke zes jaar plaats. Het panel van de Nederlandse-Vlaamse Accreditatie Organisatie (NVAO) bezocht de Universiteit Leiden op 22 en 23 januari en op 20, 21 en 22 februari 2019 en voerde gesprekken met docenten, studenten, bestuurders en andere betrokkenen over de onderwijsvisie, het onderwijsbeleid en de kwaliteitszorg.

Voorafgaand aan het bezoek stelde de Universiteit Leiden een zelfreflectie op. Deze kwam tot stand in nauw overleg met de vicedecanen van de faculteiten. Ook is met vele groepen in de universiteit overlegd. Zo is in 2018 een aantal universiteitsbrede lunchsessies georganiseerd, waar alle medewerkers en studenten input

konden geven. De zelfstudie is goedgekeurd door de Universiteitsraad en de raad van toezicht.

Het universitaire kwaliteitszorgsysteem voldoet aan alle daarvoor geldende eisen en is goed op orde. De aanbevelingen van het panel sluiten aan op de verbeterpunten die ook uit de universitaire zelfreflectie naar voren waren gekomen. De voorzitter van het panel gaf aan dat hij onder de indruk was van ‘de zeer gemotiveerde en ambitieuze onderwijzers’ aan de Universiteit Leiden.

Op basis van de zelfreflectie en de aanbevelingen van het panel 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. De universiteit blijft ook de komende jaren investeren in de kwaliteitscultuur

Cursus- en programma-evaluaties

In 2019 is verder gewerkt aan het optimaliseren van de cursus- en programma-evaluaties en de rapportages daarover. 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 gericht sturen op verbetering.

Sinds september 2018 is het programma voor uniforme cursusevaluaties operationeel. Sinds 2019 stelt elke opleiding ieder najaar een metarapportage op, waarin de evaluatiescores voor de individuele vakken worden gecombineerd in een totaaloverzicht. Dit overzicht wordt besproken met de opleidingscommissie. Op basis van de ervaringen met deze eerste metarapportage kan de wijze van rapporteren in 2020 worden aangepast aan de wensen van de faculteiten.

In de periode van 1 juli tot 1 september 2019 is de universiteitsbrede programma-evaluatie voor het eerst voorgelegd aan afstudeerders. Studenten van alle bachelor- en masteropleidingen die zich hadden aangemeld voor afstuderen kregen een digitale vragenlijst toegestuurd. Een deel van de vragen had betrekking op de monitoring van de onderwijsvisie en de kwaliteitsafspraken. Op basis van de eerste resultaten is een rapportage voor de opleidingen opgesteld. Begin 2020 is een

evaluatie uitgevoerd om de betrouwbaarheid en validiteit van het instrument vast te stellen, en om na te gaan of de afnameprocedure naar behoren werkt. De bedoeling is dat het instrument in het voorjaar van 2020 universiteitsbreed wordt geïmplementeerd. Vanaf dat moment krijgen alle studenten die afstuderen de digitale vragenlijst toegestuurd en wordt er per 1 oktober van elk jaar per opleiding een rapportage opgesteld. Deze rapportage wordt besproken in de onderwijscommissie. Daarnaast wordt vanaf 1 oktober 2020 jaarlijks ook een cijfermatige universitaire overzichtsrapportage opgesteld.

Ontwikkeling van examencommissies en opleidingscommissies

De examencommissies en de opleidingscommissies zijn essentieel in de kwaliteitszorg op opleidingsniveau. De ambtelijk secretarissen van de examencommissies komen ongeveer vijf keer per jaar bijeen. In deze bijeenkomsten worden de processen en de procedures van de 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 aan studenten die deel uitmaken van een opleidingscommissie twee facultaire trainingen aangeboden. In 2019 is een universiteitsbrede themabijeenkomst voor opleidingscommissies gehouden over de NSE en de kwaliteitsafspraken. Het doel van deze bijeenkomst is het versterken van het functioneren van de commissies en om ervaringen en *best practices* uit te wisselen.

Overleg met studenten

Naast de formele medezeggenschap op facultair en universitair niveau is er ook een regulier overleg tussen de vicerector magnificus en de assessoren (studentleden van de faculteitsbesturen): het Studentenzakenberaad. Hier 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 Assessorien Overleg (LAssO), stellen elk academisch jaar een lijst met speerpunten op. Voor 2019-2020 wordt extra aandacht gevraagd voor: 1) ‘healthy university’, 2) van klant naar partner, 3) diversiteit en inclusiviteit en 4) doorontwikkeling medezeggenschap.

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 vicerector magnificus discussiëren over actuele onderwijsthema's. Ook adviseert het LUS op basis daarvan over onderwijsbeleid. Verder organiseert het platform de verkiezing Docent van het jaar; hij of zij ontvangt de universitaire Onderwijsprijs bij de opening van het academisch jaar. In 2019 verscheen het zesde jaarverslag van het LUS. Het college van bestuur, de faculteitsbesturen en de studenten hechten veel waarde aan de aanbevelingen in dit verslag en vertalen deze waar mogelijk naar concreet beleid.

Opleidingsaccreditatie

De resultaten van de in 2019 door de NVAO uitgevoerde externe beoordelingen staan vermeld in de tabel in bijlage E. Beoordelingen door de NVAO zijn onderdeel van de kwaliteitszorg. De tabel vermeldt de accreditaties die de NVAO in 2019 heeft uitgevoerd. Op 1 februari 2019 is de wet Accreditatie op Maat ingegaan, waarbij de gedifferentieerde oordelen bij visitaties zijn vervallen. Sinds 1 mei 2019 figureren in de beoordelingsrapporten niet langer de kwalificaties 'goed' of 'excellent'. Alle beoordelingen hebben tot behoud van de accreditatie geleid. In 2019 heeft nog een groot aantal visitatiebezoeken plaatsgevonden, met name bij de Geesteswetenschappen, die nog niet afgerond zijn met een accreditatiebesluit.

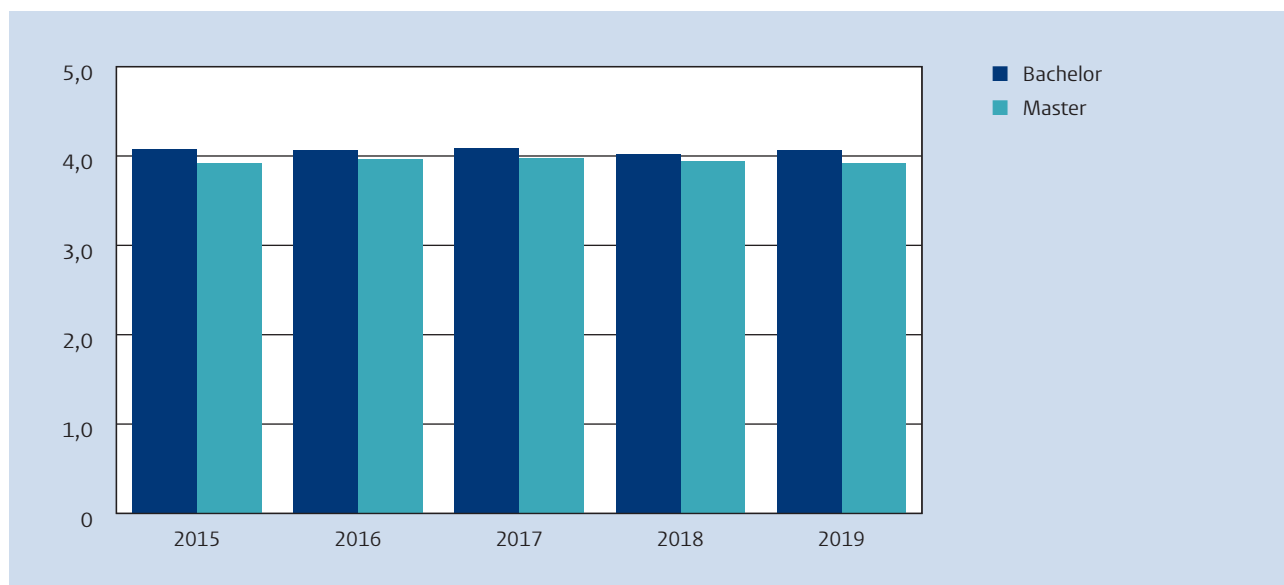
In 2019 is een midterm review uitgevoerd bij de bacheloropleiding Biologie en bij de masteropleidingen Biology, Developmental Psychopathology in Education and Child Studies (research master) en Psychologie (research master).

Studenttevredenheid

Jaarlijks, dus ook in 2019, worden alle Leidse studenten uitgenodigd de mate van hun tevredenheid over hun opleiding aan te geven in de Nationale Studenten Enquête (NSE). Die betreft onder meer de inhoud van de opleiding, de voorbereiding op de beroepsloopbaan, de deskundigheid van docenten, de studiefaciliteiten en de studiebegeleiding. Ondanks dat er problemen waren rond de afname van de enquête, oordeelde het CBS dat de data van de NSE 2019 betrouwbaar waren.

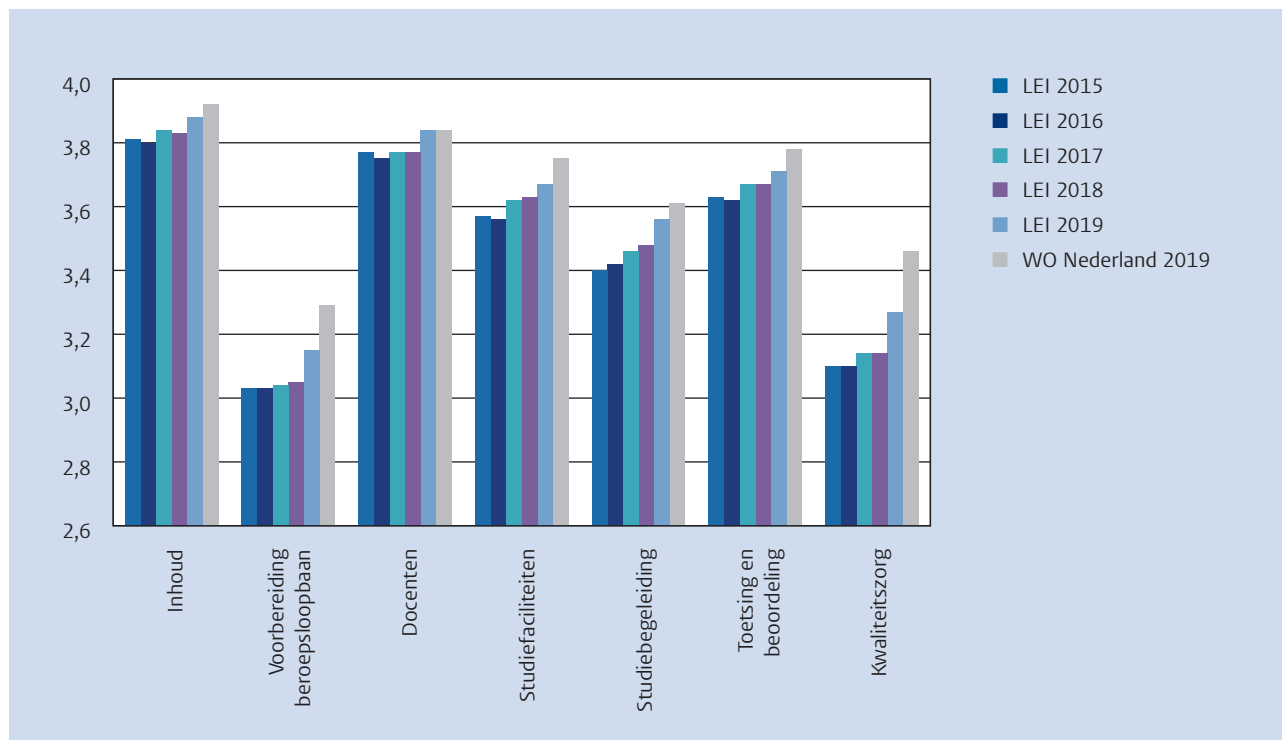
In 2019 vulde 35,1 procent van de Leidse studenten de enquête in (landelijk 29,8 procent). In het algemeen oordeelden zij positief over het bachelor- en masteronderwijs; de gemiddelde studenttevredenheid lag in de bacheloropleidingen op 4,1 (op een vijfpuntsschaal), en in de masteropleidingen op 3,9. In 2019 nam de tevredenheid op vrijwel alle hoofdthema's gemiddeld iets toe ten opzichte van 2018 en de jaren daarvoor, al bleven de uitkomsten nog achter op het landelijke beeld. Evenals in voorgaande jaren blijven de voorbereiding op de beroepsloopbaan (3,15 versus landelijk: 3,29) en de kwaliteitszorg (3,27 versus landelijk: 3,46) iets achter bij het landelijk gemiddelde.

Figuur 4
Totaaloordelen NSE (5-puntsschaal)



Figuur 5

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



Op onderwerpen waarop de Leidse studenttevredenheid achterblijft, worden zowel op universitair als facultair niveau verbeteringen doorgevoerd. Mogelijk heeft dit eraan bijgedragen dat studenten op de genoemde thema's in 2019 iets tevredener waren dan in 2018. Zo steeg de tevredenheid over zowel het tijdig bekend maken van beoordelingen, als de informatieverstrekking over uitkomsten van onderwijsbeoordelingen relatief sterk (beide 0,17 stijging). Het meest te spreken zijn de Leidse studenten over de inhoudelijke deskundigheid van docenten (4,24).

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 k€ 6.696 euro van de middelen aan de uitvoering van de kwaliteitsafspraken besteed. Het resterende bedrag van k€ 359 euro blijft vanaf 2020 beschikbaar voor de uitvoering van de plannen. Zie voor de Voortgangsrapportage kwaliteitsafspraken 2019: universiteit.leiden.nl/kwaliteitsafspraken.

Universitair plan

Hoe de middelen voor deze kwaliteitsafspraken worden ingezet, is uitgewerkt in het universitair bestedingsplan 2019-2024. Dit plan is in februari 2019 door de NVAO positief beoordeeld en in juni 2019 goedgekeurd door het ministerie van OCW. Het universitair bestedingsplan is gebaseerd op 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 voorbereiden van zowel de facultaire als de universitaire medezeggenschap. Zij is intensief betrokken bij de uitvoering van de kwaliteitsafspraken. De afspraken over de medezeggenschap met betrekking tot de kwaliteitsafspraken zijn vastgelegd in de Leidraad medezeggenschap. Naast het (bestaande) cursusaanbod over medezeggenschap voor opleidingscommissies, faculteitsraden en universiteitsraad organiseerde de universiteit speciale informatiebijeenkomsten over de kwaliteitsafspraken. Op facultair niveau zijn de opleidingscommissies en faculteitsraden periodiek geïnformeerd over de voortgang van de realisatie van de kwaliteitsafspraken en zijn er afspraken gemaakt over hun betrokkenheid en rol in het proces.

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 jaarverslagen zijn aangepast aan de vereisten voor de verslaglegging over de voortgang van de realisatie van de afspraken. Daarnaast is in 2019 een instrument voor programma-evaluatie ontwikkeld. Dit instrument bestaat uit een enquête met vragen over de ambities van de onderwijsvisie en de kwaliteitsafspraken, die digitaal afgenomen wordt bij bachelor- en masterstudenten die afstuderen. Het instrument is sinds het najaar van 2019 operationeel. In 2020 wordt aan de monitoringsinstrumenten het studentpanelgesprek en het docentpanelgesprek over de voortgang worden toegevoegd. Een eerste meting van de in het universitair plan afgesproken indicatoren vond plaats in het najaar van 2019.

Voortgang

Op basis van de facultaire jaarverslagen kan worden geconcludeerd dat de uitvoering van de kwaliteitsafspraken voorspoedig verloopt. Hierna zijn de gemaakte vorderingen beschreven.

Thema 'Intensiever en kleinschalig onderwijs'

De faculteiten zetten een substantieel deel van de kwaliteitsmiddelen in voor het realiseren van intensiever en kleinschaliger onderwijs: circa 34 procent. De middelen worden vooral gebruikt om extra personeel aan te stellen. Dat maakt onderwijs aan kleinere groepen en intensievere individuele begeleiding mogelijk. Daarnaast zetten alle faculteiten in op digitaal onderwijs ter ondersteuning van activerend leren. Veel aandacht ging uit naar het ontwikkelen van activerende opdrachten, vaak in digitale vorm. Om het onderwijs intensiever te maken werden ook meer onderwijsassistenten ingezet. Met ingang van studiejaar 2020-2021 zullen opleidingen in de e-studiegids aangeven van welke werkvormen gebruik wordt gemaakt en hoeveel studiebelastingen hiermee gemoeid zijn.

Thema 'Onderwijsdifferentiatie'

Een iets groter deel van de kwaliteitsmiddelen wordt besteed aan onderwijsdifferentiatie: circa 38 procent. De meeste faculteiten hebben hun aandacht gericht op het verbeteren van de voorbereiding op de arbeidsmarkt, daarbij ondersteund door het universitaire project Arbeidsmarktvoorbereiding 2018-2020 (zie ook pag. 27: 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. 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.

Thema 'Meer en betere begeleiding van studenten'

Aan betere begeleiding van studenten besteden de faculteiten circa 6 procent van de middelen. De meeste maatregelen hebben betrekking op de uitbreiding van de formatie voor studieadviesing, het aanstellen van docenten en studentmentoren, en het organiseren van trainingen voor studieadviseurs en docentmentoren. Extra aandacht gaat uit naar de begeleiding van studenten die extra ondersteuning nodig hebben (eerstegeneratiestudenten en studenten met een migratieachtergrond). Dit laatste is ook een van de doelstellingen van het universitaire Diversiteits- en Inclusiviteitsbeleid, zie ook pagina 60.

Thema 'Verdere professionalisering docenten'

Aan de professionele ontwikkeling van docenten wordt circa 16 procent van de kwaliteitsmiddelen besteed. De meeste faculteiten stellen budget beschikbaar voor trainingen voor hun onderwijsstaf. Ook organiseren ze speciale bijeenkomsten voor de uitwisseling van expertise en *good practices*. Daarnaast heeft een aantal faculteiten middelen beschikbaar gesteld om docenten de gelegenheid te geven onderwijsvernieuwingprojecten uit te voeren en hebben enkele faculteiten intervisie en coaching voor docenten geïntroduceerd. 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.

Thema 'Studiesucces'

Circa 6 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 verder pag 23, Verbeteren van de match tussen student en opleiding).

Inzet middelen kwaliteitsafspraken

De besteding in 2019 ziet er als volgt uit:

Besteding middelen kwaliteitsafspraken 2019 (bedragen in k€)	Begroot	Gerealiseerd
Intensiever en kleinschalig onderwijs	2.436	2.464
Onderwijsdifferentiatie	2.660	2.543
Meer en betere begeleiding studenten	458	394
Ruimte voor docenten om te professionaliseren	1.104	949
Studiesucces inclusief doorstroom, toegankelijkheid en gelijke kansen	399	346
Passende en goede onderwijsfaciliteiten*	0	0
Totaal	7.057	6.696

* De universiteit zet vooralsnog geen kwaliteitsmiddelen in voor onderwijsfaciliteiten, aangezien hierin al fors wordt geïnvesteerd.

In totaal is in 2019 k€ 6.696 van de middelen kwaliteitsafspraken ingezet. Dit is k€ 359 lager dan begroot. Het resterende bedrag blijft in 2020 beschikbaar voor de uitvoering van de plannen.

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 binnen 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.

Wie het Leidse profiel kort zou willen samenvatten, ziet 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

Om de samenwerking tussen onderzoekers van de zeven faculteiten en 31 instituten een stimulans te geven heeft het college van bestuur voor de periode 2019 tot en met 2023 21,6 miljoen euro beschikbaar gesteld voor acht zogeheten stimuleringsprogramma's, inclusief een bedrag als reservering voor onderzoeksinfrastructuur. Het gaat om de volgende programma's:

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 veiliger 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 Planet – Sustainable Futures*: beleidsveranderingen voor een duurzamer wereld.

In 2020 gaan de universiteitsbrede stimuleringsprogramma's van start. Deze zijn gericht op versterking van interdisciplinaire samenwerking, en sluiten aan op externe ontwikkelingen zoals de Nationale Wetenschapsagenda (NWA), de EU en het VSNU-programma Digitale Samenleving, en biedt mogelijkheden voor publiek-private en publiek-publieke samenwerking, inclusief de kansen voor onze LDE-samenwerking.

De stimuleringsprogramma's zijn in 2019 vastgesteld op basis van een gezamenlijk voorstel van de decanen van de zeven faculteiten van de universiteit. De programma's worden voor een periode van vier jaar financieel gestimuleerd door het college van bestuur. Het is de bedoeling dat ze na afloop van deze periode voortgezet worden met andere financiële middelen.

Op 14 oktober 2019 vond het eerste symposium plaats van het universiteitsbrede stimuleringsprogramma Society Artificial Intelligence and Life Sciences (SAILS). Wetenschappers van de Universiteit Leiden en andere Nederlandse universiteiten kwamen in Museum Volkenkunde in Leiden bijeen om hun expertise en enthousiasme op het gebied van kunstmatige intelligentie te delen.

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, maar zijn ook 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 2019 is verder uitvoering gegeven aan de aanbevelingen uit het rapport over de bevordering van weten-

Kerncijfers onderzoek

Onderzoek	2015	2016	2017	2018	2019
Promoties	406	417	423	447	433
Wetenschappelijke publicaties	5.726	5.656	6.094	6.413	6.438
Onderzoeksinzet in fte	2.321	2.393	2.460	2.510	2.546
Gemiddelde promotieduur	5,2	5,5	5,3	5,2	5,4
Promotierendement in 6 jaar	63%	61%	59%	60%	60%

Bestuursafspraken Onderzoek

Indicator		Afspraak 2019	Realisatie 2019	Uitgangssituatie
Promoties*	≥	424	429	409
Omzet 2e /3e EU-geldstroom (K€)	≥	94.686	95.061	85.637

* Het aantal promoties in 2019 bedroeg 429. De promoties van het ICLON en het ASCL (4) tellen niet mee voor de bestuursafspraken. De bestuursafspraken 2016-2019 zijn overigens met 1 jaar verlengd t/m 2020 zodat deze synchroon lopen met de planperiode van het strategisch plan.

schappelijke excellentie en talentbeleid aan de Universiteit Leiden onder leiding van prof.dr. Wim van den Doel. 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 samenwerking op het terrein van publiek-private samenwerking en 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. De stuurgroep Leiden Research Support heeft in 2019 in opdracht van het college van bestuur een advies uitgebracht over een geïntegreerde structuur voor onderzoeksondersteuning binnen de Universiteit Leiden. Het programma Leiden Research Support (LRS) dat hieruit voortvloeit heeft ten doel de onderzoeksondersteuning bij de universiteit voor de hele onderzoeksprojectcyclus te versterken. Dit programma start begin 2020. Meer informatie is te vinden in par. 5.1.

Wetenschappelijke output in publicaties

Alle grote, wereldwijde universitaire rankings gebruiken citaties als indicator. 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. In de CWTS Leiden Ranking van 2019 zijn de prestaties opgenomen van de 963 universiteiten die tussen 2014 en 2017 meer dan 1000 wetenschappelijke publicaties hadden in de Web-of- Science-database.

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 in het vakgebied (PP-top 10%, zie figuur 6). 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 2019 op 13,8 procent. Met name publicaties uit de biomedische en de gezondheidswetenschappen droegen hieraan bij. Op de wereldwijde ranglijst van 963 plaatsen bekleedde Leiden in 2019 de 98ste 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 2019 laat zien dat 86 procent van de publicaties van de Universiteit Leiden het resultaat is van samenwerking met een of meer andere Nederlandse en/of buitenlandse instellingen.

De samenwerking met buitenlandse instellingen neemt al enkele jaren gestaag toe. De CWTS-ranking 2019 laat zien dat bij 61 procent van de Leidse publicaties buiten-

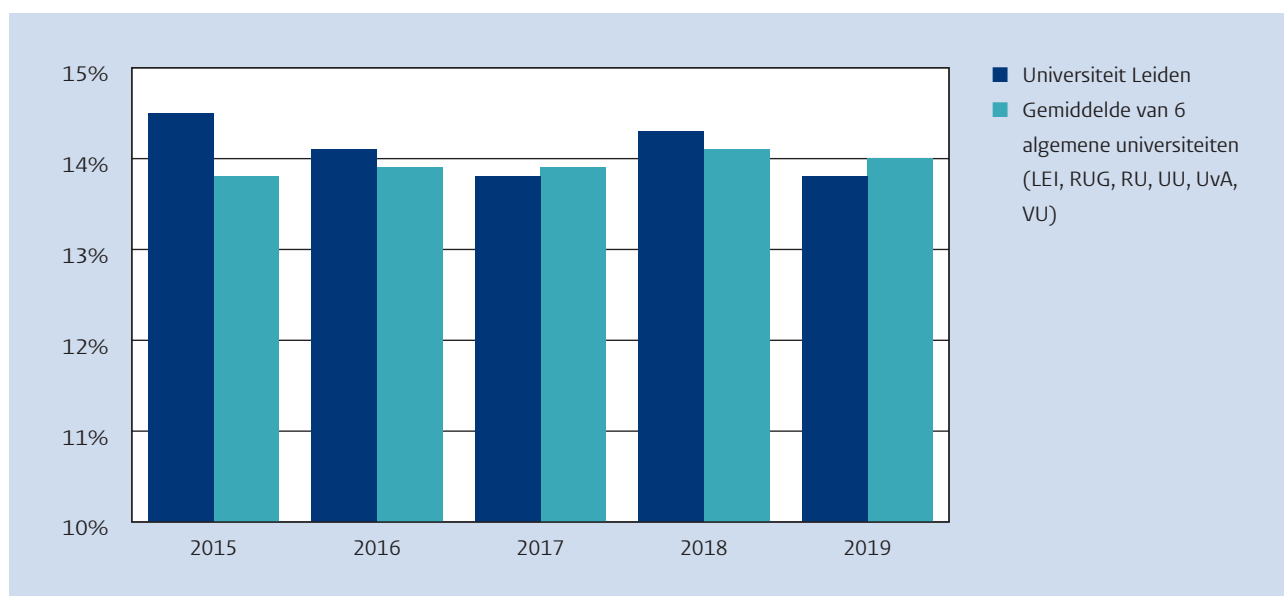
landse instellingen betrokken zijn – dat is een groei van 8 procentpunt in de afgelopen vijf jaar. Leiden wijkt op dit punt landelijk niet sterk af. Het gemiddelde van de Nederlandse universiteiten ligt op 60 procent; over de hele linie is het percentage hoog (zie figuur 7).

Participatie in nationale en Europese subsidie-programma's

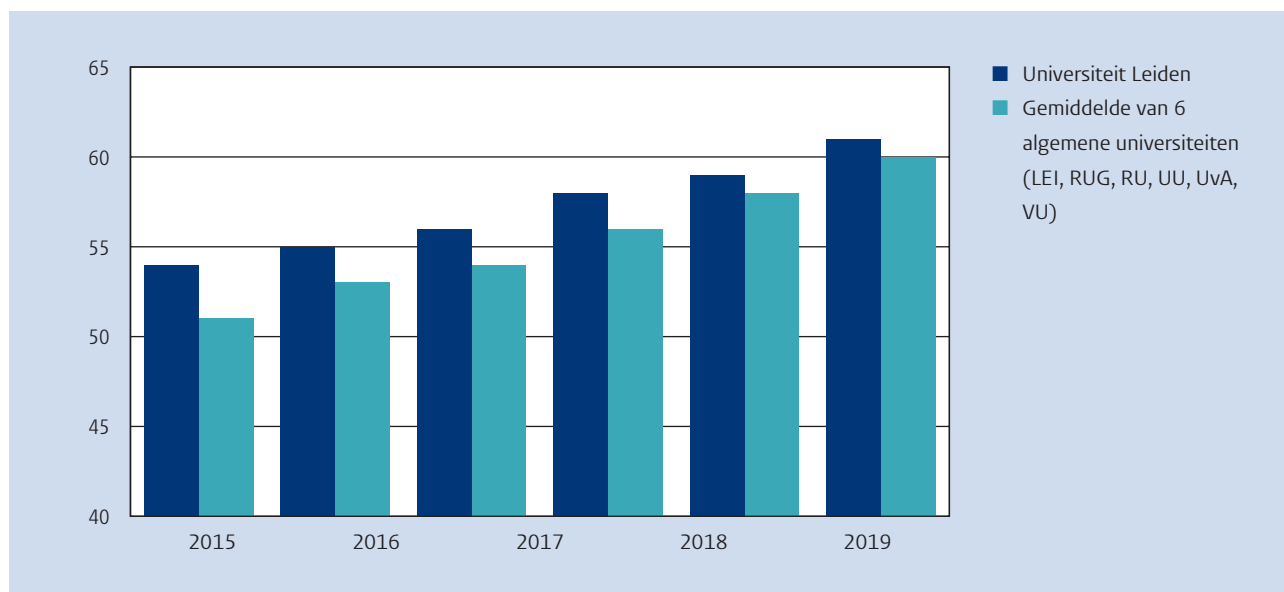
De inkomsten van de Nederlandse universiteiten zijn grofweg onder te verdelen in drie geldstromen. Naast inkomsten uit de rijksbijdrage (de eerste geldstroom)

ontvangen universiteiten middelen van de 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 voor-

Figuur 6
Aandeel publicaties bij 10% meest geciteerde publicaties (PP-top10%)



Figuur 7
Aandeel publicaties met een of meer andere landen (internationale samenwerking)



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

(bedragen in M€)	2015	2016	2017	2018	2019
NWO (incl. ZonMW) en KNAW	52	54	52	52	58
EU (incl. ERC)	34	38	37	40	36
Overig contractonderzoek	77	77	81	86	90
Totaal	164	169	170	178	184

aanstaande 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 inkomsten voor onderzoek uit deze subsidies zijn in de periode 2015-2019 met 20 miljoen euro gestegen, van 164 miljoen euro in 2015 naar 184 miljoen euro in 2019. Leidse onderzoekers zijn relatief succesvol geweest in het verwerven van externe onderzoeksbudgetten (zie bijlage F).

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

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

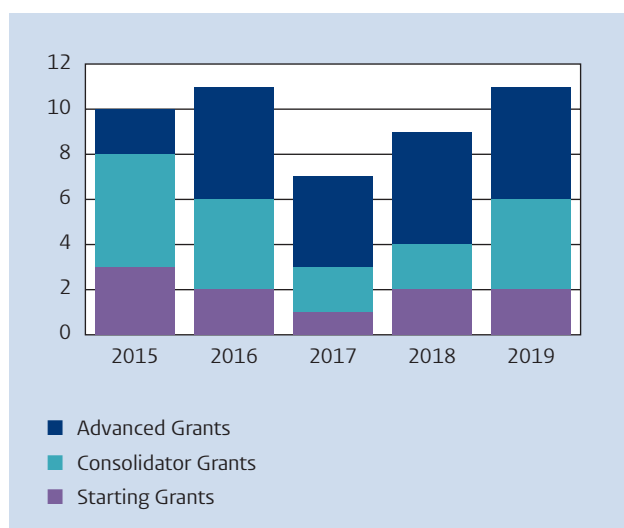
In de ERC-ronde van 2019 (figuur 8 en 9) zijn toegekend:

- 2 Advanced Grants (van 14 toekenningen voor Nederland – Leids aandeel 14 procent);
- 4 Consolidator Grants (van 32 toekenningen voor Nederland – Leids aandeel 13 procent);
- 5 Starting Grants (van 53 toekenningen voor Nederland – Leids aandeel 9 procent).

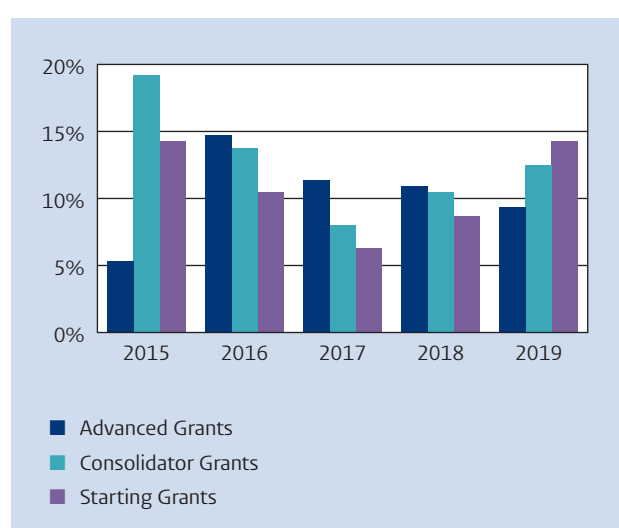
In de NWO-vernieuwingsimpulsrondes van 2019 (figuur 10 en 11) zijn toegekend:

- 3 Vici-subsidies (van 32 toekenningen – Leids aandeel 9 procent);
- 9 Vidi-subsidies (van 85 toekenningen – Leids aandeel 11 procent); het gaat hierbij om de ronde van 2018 waarvan de resultaten medio 2019 bekend zijn gemaakt;
- 24 Veni-subsidies (van 166 toekenningen – Leids aandeel 14 procent).

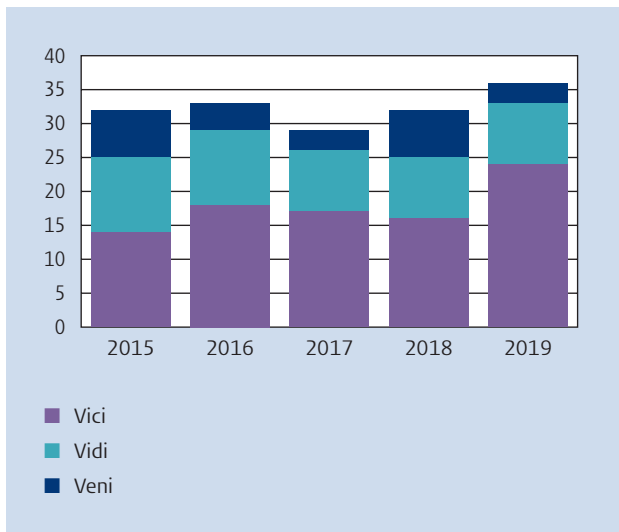
Figuur 8
Aantal aan Leiden toegekende ERC-subsidies



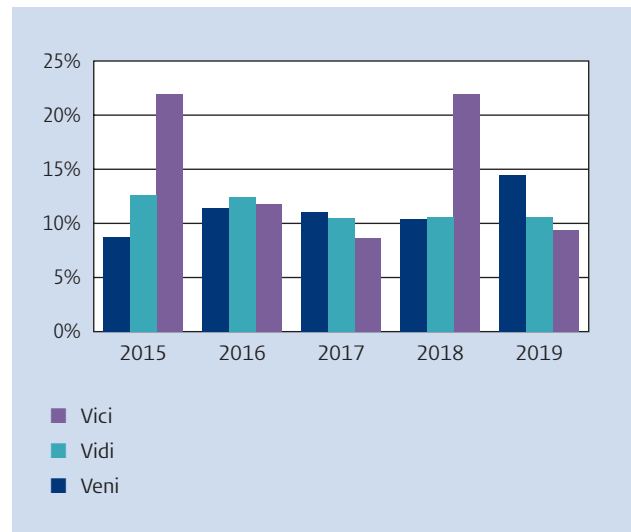
Figuur 9
Aandeel in aan NL toegekende ERC-beurzen



Figuur 10
Aantal aan Leiden toegekende NWO VI-projecten



Figuur 11
Aandeel in aan NL toegekende NWO VI-projecten



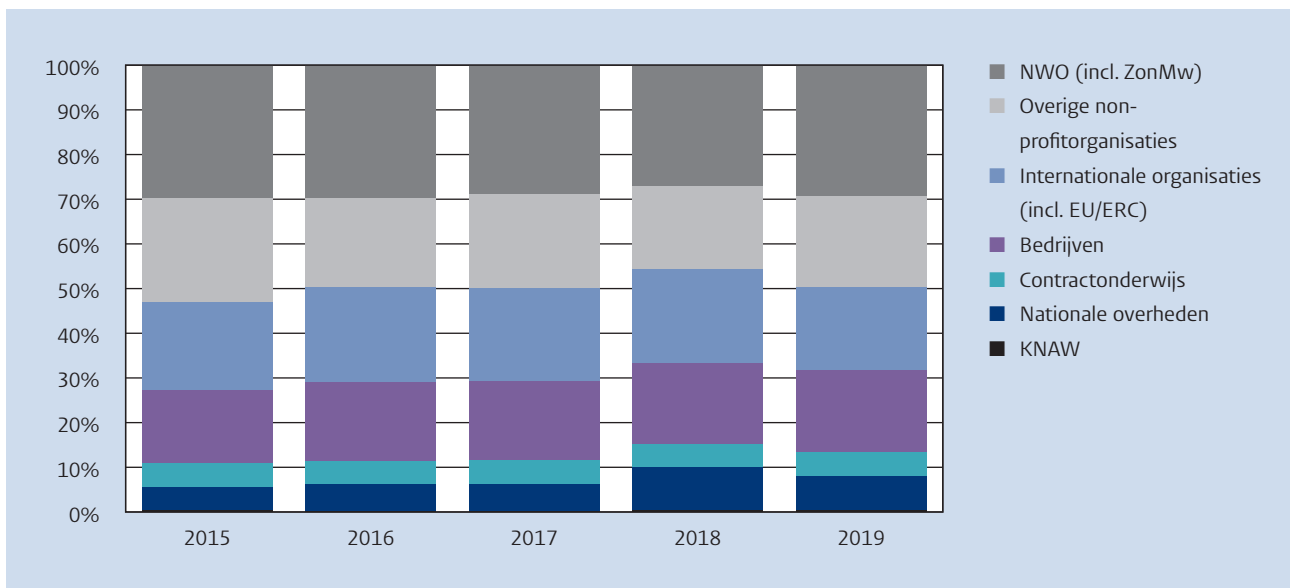
Stevinpremie

De Stevinpremie wordt jaarlijks uitgereikt aan een onderzoeker dan wel een team van twee à drie personen die/ dat een bijzonder succes heeft behaald op het gebied van kennisbenutting voor de samenleving. De laureaten ontvangen een bedrag van 2,5 miljoen euro, dat zij naar eigen inzicht mogen besteden aan wetenschappelijk onderzoek en activiteiten met betrekking tot kennisbenutting. In 2019 is de Stevinpremie toegekend aan de Leidse gezondheidspsycholoog prof.dr. Andrea Evers.

Baten uit werk voor derden

De opbrengst uit werken voor derden (tweede- en derdegeldstroomonderzoek en contractonderwijs) steeg in 2019 met ruim 7 miljoen euro (naar 194,9 miljoen euro, inclusief de baten van het LUMC). Dat is bijna 29 procent van de totale baten van de universiteit. Het werk voor derden was zeer gevarieerd. Ongeveer de helft bestond uit in competitie verworven onderzoekssubsidies van NWO, KNAW en internationale organisaties zoals de EU. De overige baten kwamen voor een belangrijk deel van

Figuur 12
Verdeling baten werken in opdracht van derden in %. Het aandeel KNAW is relatief zo gering dat het in de grafiek niet zichtbaar is



non-profitorganisaties en bedrijven (samen 75,4 miljoen), contractonderwijs (10,4 miljoen) en nationale overheden (15,0 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.

In 2019 is het Werkplan promovendizaken verder geïmplementeerd. De maatregelen zijn erop gericht promotietrajecten te verbeteren. Het gaat met name om het versterken van de begeleiding en het verbeteren van het welzijn van promovendi. Vanaf 2019 zijn bepaalde maatregelen die al langer golden voor promovendi met een aanstelling en promovendi met een externe beurs, ook van toepassing voor buitenpromovendi.

Het aantal promovendi en postdocs groeit nog steeds. Een klein deel van de gepromoveerden vervolgt zijn of haar loopbaan in de academische wereld, maar het overgrote deel (bijna 70 procent van de promovendi en 50 procent van de postdocs) zet zijn of haar carrière daarbuiten voort.

Het aantal promoties is in de afgelopen vijf jaar gestegen (zie figuur 13). In 2019 vonden 433 promoties plaats. De meeste promoties, 136, vonden plaats bij de Faculteit Geneeskunde/LUMC, op de voet gevolgd door 129 bij de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen. Geestes-

wetenschappen telde 73 promoties, Rechtsgeleerdheid 42, Sociale Wetenschappen 26, Archeologie 19, Governance and Global Affairs 4, ICLON 3 en ASCL 1. Voor het eerst promoveerden er in 2019 meer vrouwen dan mannen aan de Universiteit Leiden (226 vrouwen tegenover 207 mannen). Vrouwen behaalden ook vaker een cum laude: 7 van de 13 laudatio's 'met lof' werden aan een vrouw toegekend.

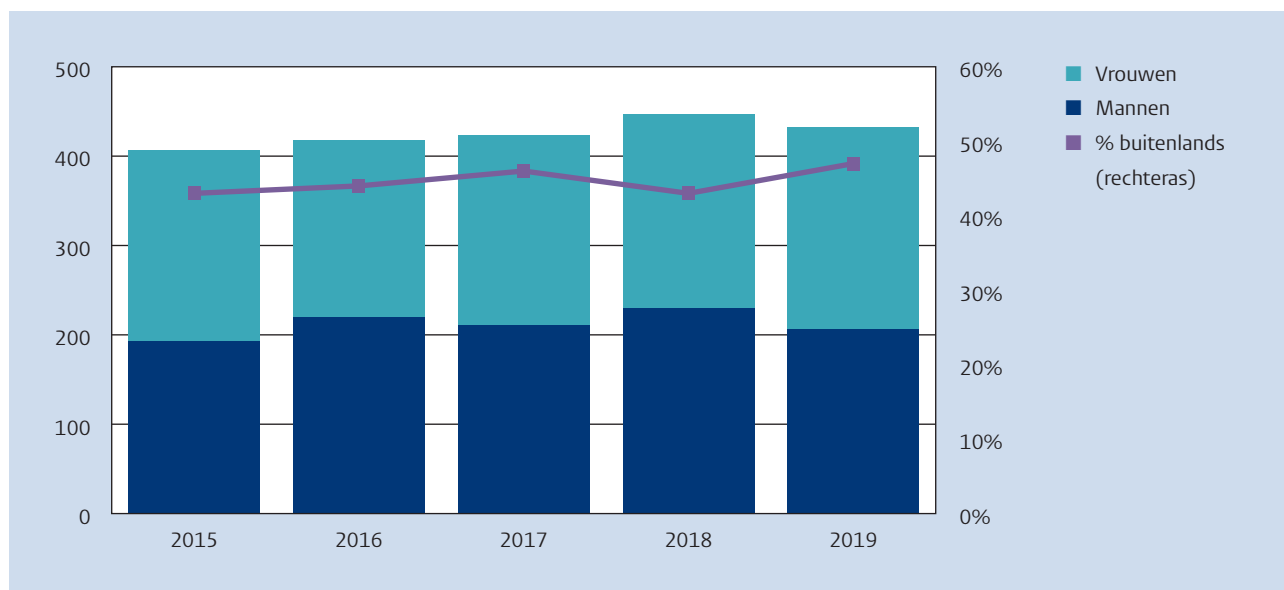
In 2019 bedroeg het percentage vrouwelijke promovendi 52 procent, en het percentage buitenlandse promovendi 47 procent. Degenen die in 2019 gepromoveerd zijn, hebben gemiddeld 5,4 jaar over hun promotie gedaan. Dat is iets langer dan de gemiddelde promotieduur in 2018. Van de promovendi die in 2013 zijn gestart, had 60 procent het proefschrift in 2019 of eerder afgerond. Het promotierendement binnen zes jaar is gelijk aan het voorgaande jaar.

Samenwerking Leiden-Delft-Erasmus (LDE)

Zoals opgemerkt in de paragrafen 1.3 en 2.2 werken de Universiteit Leiden, de Technische Universiteit Delft en de Erasmus Universiteit Rotterdam op het gebied van onderwijs, onderzoek en valorisatie samen in de strategische alliantie LDE.

In 2019 is de LDE-strategie voor de periode tot en met 2024 bepaald. Daarin zijn 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

Figuur 13
Promoties



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 al vijf LDE-centres actief, op het gebied van onderwijs, onderzoek en innovatie.

- Centre for BOLD Cities;
- Centre for Education and Learning;
- Centre for Frugal Innovation in Africa;
- Centre for Global Heritage and Development;
- Centre for Sustainability.

Andere ontwikkelingen en resultaten in 2019:

- De LDE-stuurgroep heeft op 4 februari 2019 de meerjarenplannen en -begrotingen 2019-2024 van de vijf LDE-centres vastgesteld.
- De meerjarenplannen zijn besproken door vertegenwoordigers van de LDE-stuurgroep, de wetenschappelijk directeurs van de centres en de decanen van betrokken faculteiten. Het is de bedoeling dat meer decanen zitting gaan nemen in de stuurgroepen van de centres om zo de facultaire betrokkenheid te versterken.
- In juni 2019 heeft de stuurgroep het meerjarenplan en de begroting voor een nieuw Centre for Governance of Migration & Diversity goedgekeurd. Het centre gaat begin 2020 van start. Tevens heeft de stuurgroep een voorstel voor het nieuwe LDE-onderzoeksprogramma Port City Futures goedgekeurd.
- In 2019 zijn de mogelijkheden verkend voor activiteiten op het gebied van Safety & Security, met name cybersecurity en Space for Science and Society. In 2020 zullen de verkenningen verder worden uitgewerkt.
- In het najaar van 2019 is op basis van de thema's in de nieuwe strategie 2019-2024 een brede communicatiecampagne gevoerd. Uitgebreide aandacht in social media, een interview in ScienceGuide met de drie collegevoorzitters en een corporate LDE-magazine brachten de LDE-thema's beter onder de aandacht van een breder publiek.
- In mei 2019 zijn dertig, van de in totaal negentig, postdoc fellowships toegekend in de derde en laatste ronde van het LEaDing Fellows Programme, een Marie Curie Skłodowska-Curie COFUND-programma van de drie universiteiten en de twee universitaire medische centra (zie: Leadingfellows.eu).

Per 1 november 2019 volgde prof.dr.ir. Tim van der Hagen, voorzitter van het college van bestuur van de Technische Universiteit Delft, drs. Kristel Baele, scheidend

collegevoorzitter van de Erasmusuniversiteit Rotterdam, op als voorzitter van het LDE-bestuur.

In december 2019 hebben de colleges van bestuur van de Universiteit Leiden, de TU Delft en de Erasmus Universiteit Rotterdam om prof.dr. Wim van den Doel, oud-bestuurder van NWO en oud-decaan van de Leidse Faculteit Geesteswetenschappen, met ingang van 1 februari 2020 voor vier jaar te benoemen als boegbeeld van de LDE-alliantie.

Medical Delta 2.0

Medical Delta is een samenwerkingsverband van de drie universiteiten in Leiden, Rotterdam en Delft, de academische ziekenhuizen van Leiden en Rotterdam, vier hogescholen, overheden, bedrijven, zorginstellingen en een aantal andere partijen in Zuid-Holland.

Medical Delta startte, na een positieve internationaal uitgevoerde visitatie, in 2019 een groot wetenschappelijk programma. Ruim 250 wetenschappers werken de komende jaren samen in dertien verschillende consortia aan technologische oplossingen voor duurzame zorg. Ook bedrijven, zorginstellingen, de provincie en grote steden in de Delta zijn hier nauw bij 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 qua excellentie, én dat ze bruikbare technologische oplossingen voor duurzame zorg realiseren. Het succesvolle programma van dubbelbenoemingen, de Medical-hoogleraren, zal verder worden uitgebouwd. Medical Delta geeft daarmee een belangrijke impuls aan de life sciences & health-sector, zowel in Zuid-Holland als in de rest van Nederland (medicaldelta.nl/onderzoek).

De bacheloropleidingen Klinische Technologie, Life Sciences & Technology, Molecular Science & Technology en Nanobiology zijn populair; ze hebben veel aanmeldingen gekregen. In het nieuwe collegejaar is het maximum van honderd studenten toegelaten aan de opleiding Nanobiology, een *joint degree* van de TU Delft en de Erasmus Universiteit Rotterdam. Evenveel studenten meldden zich aan voor de studie Klinische Technologie van de TU Delft, de Universiteit Leiden (LUMC) en de Erasmus Universiteit Rotterdam. Life Sciences & Technology, een opleiding van de Universiteit Leiden en de TU Delft, kreeg ongeveer 180 aanmeldingen. Hetzelfde geldt voor de opleiding Molecular Science & Technology van de Universiteit Leiden en de TU Delft.

Op 10 september 2019 brachten vertegenwoordigers van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

(VWS) een werkbezoek aan Medical Delta. De directie Macro-Economische Vraagstukken en Arbeidsmarkt (MEVA) en de directie Innovatie en Zorgvernieuwing maakten deel uit van de delegatie. VWS ziet Medical Delta als een voorbeeld voor verdere vernieuwing in de zorg. De multidisciplinaire samenwerking tussen medici en ingenieurs, en tussen universiteiten, hogescholen, academische ziekenhuizen en bedrijven, kan een belangrijke bijdrage leveren aan kennisontwikkeling, en concrete oplossingen dichterbij brengen.

Eind 2019 is de bestuursstructuur van Medical Delta aangepast. Medical Delta wordt sindsdien geleid door bestuurders Ton van der Steen en Gertine van der Vliet. Het bestuur laat zich adviseren door een Wetenschappelijke Raad en een Maatschappelijke Raad en legt verantwoording af aan de raad van toezicht, waarvan de drie rectoren en de twee medische decanen deel uitmaken. Jonge wetenschappers zijn vertegenwoordigd in Young Medical Delta. De hogescholen werken samen met Medical Delta via Vitale Delta.

Internationalisering en onderzoek

Internationale samenwerking is voor onderzoeksuniversiteiten vanzelfsprekend en cruciaal. De universiteit heeft in 2019 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 regio-groepen in het leven geroepen: voor China, Indonesië en Latijns-Amerika en de Cariben.

De onderzoekssamenwerking met Chinese partners is in 2019 verder uitgebreid. Er werd een nieuw contract getekend met de China Scholarship Council voor vijftig full PhD-beurzen per jaar. Er lopen diverse gezamenlijke onderzoeksprojecten op uiteenlopende vakgebieden waaronder psychologie, milieukunde, astronomie, *smart industrial parks*, medicijnontwikkeling en archeologie. De Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen heeft met de Universitas Gadjah Mada in Yogyakarta een gezamenlijk laboratorium opgezet om onderzoek te doen naar nieuwe medicatie ter bestrijding van tuberculose en diabetes. Een aantal Indonesische universiteiten participeert in een door Leiden gecoördineerd project op het gebied van *Data Science* en kunstmatige intelligentie. De Faculteit Rechtsgeleerdheid coördineert een project Social Legal Studies met een aantal universiteiten in Oost-Indonesië. Dit jaar werd stilgestaan bij de al dertig jaar durende samenwerking van het LUMC met de medische faculteit van de Universitas Indonesia, die nu met

name gericht is op onderzoek naar overdraagbare en niet-overdraagbare ziektes. De universiteit sloot overeenkomsten voor PhD-beurzen met het Indonesische ministerie van Godsdienstzaken en het ministerie van Onderzoek, Technologie en Hoger Onderwijs.

De Faculteit Sociale Wetenschappen trad op als gastvrouw voor de vijfde editie van de GRULAC-conferentie, georganiseerd door de *Group of Latin America and the Caribbean Countries*. Afgevaardigden van ambassades uit deze regio kwamen bijeen om de samenwerking met partners in de regio te verstevigen, en om in gesprek te gaan met ambassadeurs over verdere onderzoekssamenwerking.

Ontvangsten en bezoeken

De universiteit ontving in 2019 diverse ambassadeurs, ministers en andere hoogwaardigheidsbekleders uit het buitenland. Daarnaast werden Indonesische delegaties ontvangen van de Nationale Bibliotheek van Indonesië, het Indonesian Institute of Sciences (Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI) en de Universitas Syiah Kuala (Aceh), alsmede dertien decanen en drie opleidingsdirecteuren van de Universitas Indonesia en de State University Malang. In het kader van het 50-jarige bestaan van het KITLV-Jakarta bracht een interfacultaire delegatie van de Universiteit Leiden, onder leiding van rector magnificus Carel Stolker, in juni 2019 een bezoek aan Indonesië. Er werden diverse partneruniversiteiten bezocht, Memorandi of Understanding (MoU's) vernieuwd en PhD-overeenkomsten met ministeries gesloten.

Delegaties van meerdere Chinese partneruniversiteiten brachten een bezoek aan Leiden, waarbij diverse overeenkomsten werden gesloten of hernieuwd, waaronder delegaties van de Xi'an Jiaotong University, de University of Electronic Science & Technology en van de Taiwan National University of the Arts.

Verder ontving de universiteit delegaties van universiteiten en onderzoeksinstituten uit onder meer Duitsland, Finland, Japan en Canada. Ook ontving de universiteit directeur-generaal Jean-Eric Paquet van het Directoraat Onderzoek en Innovatie van de Europese Commissie, en prof.dr. Jean-Pierre Bourguignon, op dat moment voorzitter van de European Research Council (ERC). Faculteiten ontvingen diverse buitenlandse delegaties, veelal in relatie tot specifieke onderzoeksgebieden. Leden van het college van bestuur bezochten enkele belangrijke buitenlandse conferenties, zoals het Science and Technology in Society (STS) Forum in Kyoto en de Global Entrepreneurship Summit (GES) in Las Vegas.

Instituten in het buitenland

Het Nederlands Instituut in Marokko (NIMAR) in Rabat heeft een landelijke opdracht namens de Nederlandse universiteiten en hogescholen; het beheer ligt bij de Universiteit Leiden. Het instituut, dat in 2017 werd vernieuwd en heropend met een heel 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 Cairo (NVIC). In het NVIC nemen de zes Nederlandse universiteiten van de koepelorganisatie Nederlandse Wetenschappelijke Instituten in het Buitenland (NWIB) deel, en een drietal Vlaamse partijen: het Fonds Wetenschappelijk Onderzoek-Vlaanderen (FWO), de Universiteit Gent en de Katholieke Universiteit Leuven.

De universiteiten die deel uitmaken van het NWIB zijn: de Rijksuniversiteit Groningen (RUG), de Radboud Universiteit Nijmegen (RUN), de Universiteit Utrecht (UU), de Universiteit van Amsterdam (UvA) en de Vrije Universiteit van Amsterdam (VUA). In de NWIB zijn behalve het NVIC ook de volgende instituten ondergebracht: het NIA (Athene), het NIP (St. Petersburg), het NIKI (Florence) en het KNIR (Rome).

LERU

De League of European Research Universities (LERU) is een uiterst succesvol samenwerkingsverband van 23 onderzoeksuniversiteiten en is mede opgericht door de Universiteit Leiden. Ook in 2019 heeft de LERU zich ingezet voor de belangen van Europese onderzoeksuniversiteiten en de kwaliteit van wetenschappelijk onderzoek. Ze bracht in dat jaar een zevental gezaghebbende publicaties en adviezen uit:

1. Language Policies at the LERU member institutions (briefing paper);
2. Advanced Therapy Medicinal;
3. Universities and the future of Europe;
4. LERU Corporate Brochure 2019;
5. Equality, diversity and inclusion at universities: the power of a systemic approach (positionpaper);
6. LERU's views on Marie Skłodowska Curie Actions (MSCA) in Horizon Europe (note)
7. Student entrepreneurship at research-intensive universities. From a peripheral activity towards a new mainstream (advice paper).

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

Open Science en 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. Het mag ook een manuscriptversie zijn. In Leiden lopen verschillende openaccess-stimuleringsprojecten. Het project «UBL helpt bij open access» 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 neemt 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' werken de Nederlandse universiteiten samen om onderzoekers hierbij te helpen. Na succesvolle afronding van de pilot in 2019 is besloten dat de VSNU vanaf 1 januari 2020 het gebruik van het Taverne-amendement breed gaat uitrollen bij de aangesloten universiteiten.

In 2019 is voor 906 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 2019 kwam 21 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 2019 (van 21-27 oktober 2019) heeft de UBL het Stapplan 'Open Access publiceren aan de Universiteit Leiden' uitgebracht.

Datamanagement

Onderzoekers binnen de verschillende wetenschappelijke domeinen van de universiteit produceren en gebruiken digitale gegevens op heel verschillende manieren. Onderzoekers moeten in staat worden gesteld om deze onderzoeksgegevens op een goede manier te beheren. Hiervoor moeten adequate voorzieningen en ondersteuning worden ingericht en, waar nodig, moet de onderzoeker bewust worden gemaakt van het belang van goed datamanagement.

Belangrijke thema's in verantwoord beheer van onderzoeksgegevens zijn integriteit, herbruikbaarheid, en, indien vereist, vertrouwelijkheid van deze gegevens. Zorgvuldige behandeling van onderzoeksgegevens is een belangrijk onderdeel van integer handelen van wetenschappers. De universiteit onderschrijft de FAIR-principes¹ voor het herbruikbaar maken van wetenschappelijke gegevens. Dat draagt immers in hoge mate bij aan het realiseren van de ambities van Open Science. Onderzoekers moeten met de juiste hulpmiddelen in staat worden gesteld om passende maatregelen te kunnen nemen bij het verwerken van persoonsgebonden onderzoeksgegevens om de risico's voor de betrokkenen en de kans op ongeautoriseerde toegang tot persoonsinformatie voldoende te beperken.

Het programma Implementatie Datamanagement (RDM) houdt zich bezig met het inrichten van voorzieningen en ondersteuning waarmee onderzoeksdata en -software op FAIRe wijze kan worden beheerd. Het programma geeft ook invulling aan de zorgplicht databeheer uit de Nederlandse gedragscode Wetenschappelijke integriteit die in 2018 in werking is getreden en het programma draagt bij aan de implementatie van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) in het onderzoeksdomein. In 2019 is met name ook gekeken naar samenwerking met SURF, waarin de universiteiten samenwerken op ict-gebied, en andere universiteiten, om instellingsoverstijgende voorzieningen aan te kunnen bieden waarmee de Leidse onderzoeker onderzoeksdata zowel binnen als buiten de universiteit kan delen met collega's. In de loop van 2020 worden meerdere voorzieningen verder getest en in (pre-)productie genomen. Tegelijkertijd is er binnen het programma het streven om de faculteiten en instituten te helpen bij het uitwerken van datamanagementbeleid dat is toegespitst op de wetenschappelijke domeinen, en de normen en standaarden die daar gangbaar zijn.

¹ FAIR: Findable, Accessible, Interoperable en Reusable

Het programma RDM is in 2019 onderdeel geworden van het programma Leiden Research Support (LRS). De looptijd van het programma RDM is verlengd tot medio 2022 om goed in de pas te kunnen lopen met de andere delen van LRS en met de ontwikkelroadmaps van datamanagementvoorzieningen door SURF.

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, ook 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 hier de procedure 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, dat het rapport bespreekt. Het

college vraagt vervolgens het betrokken instituut en de betrokken faculteit om schriftelijk te reageren op de bevindingen van de commissie. De rector, de decaan en de wetenschappelijk directeur bespreken het visitatierapport en de reacties daarop vervolgens in een bestuurlijke hantering. In dit gesprek worden afspraken gemaakt over de *follow-up* van de visitatie. Verdere opvolging geschiedt, indien nodig, in de halfjaarlijkse overleggen tussen het college van bestuur en de afzonderlijke faculteiten.

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, hetgeen 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. De planning van alle onderzoeksvisitaties in Leiden (zowel extern als midterm) voor de hele periode van het SEP 2015-2021 staat op de universitaire website (zie: universiteitleiden.nl > onderzoek > kwaliteit en integriteit > onderzoeksbeoordeling).

Interuniversitaire onderzoeksscholen

De onderzoekers van de Universiteit Leiden nemen actief deel in landelijke interuniversitaire onderzoeksscholen. De kwaliteitsborging van deze onderzoeksscholen maakt deel uit van de onderzoeksvisitaties, die uitgevoerd worden volgens de richtlijnen van het SEP 2015-2021. De financieringsafspraken voor de onderzoeksscholen zijn opgenomen in de Gemeenschappelijke Regeling van de betreffende onderzoeksschool. In 2019 was Leiden penvoerder van de volgende onderzoeksscholen:

- EPOS (Experimenteel Psychologische Onderzoeksschool – Faculteit Sociale Wetenschappen);
- MGC (Medical Genetics Centre South-West Netherlands – Faculteit Geneeskunde/LUMC);
- NOVA (Nederlands Onderzoeksschool voor Astronomie – Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen).

Onderzoeksbeoordelingen

In 2019 heeft een aantal onderzoeksbeoordelingen – extern en midterm – plaatsgevonden. Een deel ervan werd georganiseerd in landelijk verband.

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 2019 uitgevoerd respectievelijk afgerond:

- Bij de Faculteit Geesteswetenschappen:
 - Leiden University Institute for Area Studies (LIAS), inclusief het Leiden University Centre for the Study of Religion (LUCSoR)
 - Onderzoeksschool NISIS
- Bij de Faculteit Sociale Wetenschappen:
 - Pedagogische Wetenschappen

De beoordeling van LIAS, LUCSoR en NISIS waren *stand alone* visitaties, de beoordeling van Pedagogische Wetenschappen vond plaats in samenwerking met de Universiteit van Amsterdam, de Rijksuniversiteit Groningen, de Universiteit Maastricht, de Universiteit Utrecht, de Open Universiteit en de Onderzoeksschool Interuniversity Centre for Educational Sciences (ICO).

Als de visitatieprocedure is afgerond, worden de visitatierapporten, inclusief de bestuurlijke reactie van de universiteit, gepubliceerd op de website (zie: universiteitleiden.nl > onderzoek > kwaliteit en integriteit > onderzoeksbeoordeling).

In 2019 vonden de volgende midterm reviews plaats:

- Bij de Faculteit Governance and Global Affairs:
 - Institute of Security and Global Affairs (ISGA)
- Faculteit Rechtsgeleerdheid
- Bij de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen:
 - Leiden Academic Centre for Drug Research (LACDR)
 - Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde (LION)
- Interfacultair Centrum voor Lerarenopleiding, Onderwijsontwikkeling en Nascholing (ICLON)

3.4 Wetenschappelijke Integriteit

De universiteit hecht, vanzelfsprekend, groot belang aan de wetenschappelijke integriteit van haar medewerkers. De belangrijkste verandering waarmee de universiteit en het LUMC sinds de samenvoeging van hun beider commissies wetenschappelijke integriteit te maken hadden, was de vaststelling van de nieuwe landelijke Code Wetenschappelijke Integriteit in 2018. Een belangrijke aanvulling op de oude code Wetenschappelijke

Integriteit is de expliciete aandacht voor de zorgplicht van de instelling. Om te voldoen aan de eisen die de code stelt, heeft het college in september 2018 een werkplan Zorgplicht code WI vastgesteld. Dit werkplan adresseert aspecten zoals voorlichting, cursussen en communicatie, datamanagement en het opzetten van facultaire ethische commissies. Op al deze onderdelen is vooruitgang geboekt. Zo heeft elke faculteit inmiddels een of meer ethische commissies. Ook namen in 2019 147 promovendi deel aan de cursus Scientific Conduct en doorliepen 27 stafleden betrokken bij de begeleiding van promovendi, de training Supervising PhD Candidates. Ook in de onderzoeksbeoordelingen wordt expliciet aandacht besteed aan het thema wetenschappelijke integriteit.

Eenieder kan een klacht indienen tegen een (voormalig) medewerker van de universiteit wegens vermeende inbreuk op de wetenschappelijke integriteit. Ook kan het college van bestuur of de raad van bestuur van het LUMC een onderzoeksopdracht geven aan de Commissie Wetenschappelijke Integriteit. Na ontvangst van de klacht of de onderzoeksopdracht stelt de Commissie een onderzoek in. Dit resulteert in een advies, uit te brengen aan het college van bestuur of de raad van bestuur van het LUMC. Aan de hand van het advies neemt het betreffende bestuursorgaan een besluit omtrent de ingediende klacht of onderzoeksopdracht wegens vermeende schending van de wetenschappelijke integriteit, en over de te nemen (disciplinaire) maatregelen. Zowel de klager als de beklagde kan dit besluit voor nader advies voorleggen aan het Landelijk Orgaan Wetenschappelijke Integriteit (LOWI), waarna het college van bestuur of de raad van bestuur een besluit neemt.

De Commissie Wetenschappelijke integriteit ziet het ook als haar taak om kennis over wetenschappelijke integriteit te delen. Zo hebben de voorzitters van deze commissie in 2019 tijdens de World Conference on Research Integrity in Hongkong een symposium verzorgd.

In 2019 heeft de Commissie Wetenschappelijke Integriteit vijf klachten wegens vermeende inbreuk op de wetenschappelijke integriteit ontvangen. Bij één klacht was sprake van ernstige inbreuk op de wetenschappelijke integriteit. De beklagde bleek zich hieraan op meerdere fronten schuldig te hebben gemaakt. Er is in de media de nodige aandacht aan deze kwestie besteed. De beklagde heeft het besluit van het college van bestuur voorgelegd aan het LOWI; die procedure loopt nog. Ondertussen was de uitkomst van het onderzoek door de commissie voor het college van bestuur aanleiding om een opdracht te verstrekken voor onderzoek naar alle Leidse publicaties van deze beklagde. Dit onderzoek

loopt nog. Van de overige ontvangen klachten bleek er één niet-ontvankelijk te zijn, de andere lopen nog.

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 publiek 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 Leiden Bio Science Park foundation, Biopartner, Kennisstad Leiden, de Stichting Economie071 en de Economic Board Zuid-Holland (EBZ). Om de ontwikkelkansen voor de Campus Den Haag verder te benutten, werkt de universiteit samen met de gemeente Den Haag, en maakt ze deel uit van samenwerkingsverbanden met andere kennispartners in de stad, onder meer via The Hague Academic Coalition.

Veel onderzoek wordt verricht vanuit zuiver wetenschappelijke nieuwsgierigheid. Het verleggen van de grenzen van de wetenschap is vaak een doel op zich, ongeacht eventuele 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 het stimuleren van interactieve wetenschap (via open access en vrij beschikbare data), door samen te werken met partners in de regio, ruimte te creëren voor ondernemerschap (zoals in het Leiden Bio Science Park) en door het bevorderen van een leven lang ontwikkelen. 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, in zowel via haar onderwijs als in haar onderzoek.

Impactmatrix

De universiteit heeft in 2015 de Impactmatrix ontwikkeld, opgenomen in het *Leiden Protocol for Research Assessments 2015-2021*. Deze matrix is een hulpmiddel

waarmee de impact van het onderzoek zichtbaar gemaakt kan worden, zowel kwantitatief als kwalitatief, en zowel retrospectief als prospectief. Om deze impact optimaal zichtbaar te maken hanteert de universiteit geen uniforme set van valorisatie-indicatoren voor alle wetenschapsgebieden, maar biedt zij ruimte aan de eigenheid van de afzonderlijke disciplines.

In dit jaarverslag worden de impactcijfers op het niveau van de universiteit gerapporteerd. De totale impact van het universitaire onderzoek en onderwijs kan worden ingedeeld aan de hand van de interactie met vier maatschappelijke sectoren: (1) het academisch veld, (2) het beroepenveld, (3) de commerciële en overheidssector, en (4) het brede publiek. De impactmatrix (zie pag. 52) is een schematische weergave van deze vier sectoren en hun onderverdeling.

De resultaten van de impact in het academisch veld staan vermeld in de hoofdstukken over onderwijs (hoofdstuk 2) en onderzoek (hoofdstuk 3) van dit jaarverslag.

Luris

Luris (Leiden University research & innovation services) is het *knowledge exchange office* van de Universiteit Leiden. Luris helpt onderzoekers met het aanvragen van subsidies, met het realiseren en ondersteunen van samenwerking met maatschappelijke en commerciële partners, met juridische ondersteuning en met het ontwikkelen van ondernemerschap. Luris faciliteert verbindingen tussen onderzoekers en marktpartijen voor het benutten van wetenschappelijke kennis.

CWTS

Het Centrum voor Wetenschaps- en Technologiestudies (CWTS), een instituut van de Faculteit Sociale Wetenschappen, stelt zich ten doel nieuwe benaderingen te ontwikkelen om de waarde van kennis te beoordelen en te kwantificeren. Vanaf 1 januari 2019 werkt CWTS samen met KWR, een organisatie die kennis genereert ten behoeve van optimale inrichting en beheer van de watercyclus. CWTS en KWR doen samen onderzoek naar de mechanismen achter valorisatie en naar de methoden en indicatoren om maatschappelijke impact te evalueren. Deze kennis zal ook de watersector ondersteunen bij de effectieve en efficiënte inzet van kennis bij de aanpak van maatschappelijke vraagstukken rond duurzaamheid en klimaat.

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 (6.438) Aantal promoties (433) Aantal ingeschreven studenten (38.869) Samenwerking in LDE in onderzoek en onderwijs (kwalitatief) 	Kennisoverdracht naar eigen beroepsgroepen <ul style="list-style-type: none"> Student- ondernemerschap onderwijs en innovatie (kwalitatief) Vakpublicaties (800) 	Productie van kennis voor of samen met bedrijven/overheden <ul style="list-style-type: none"> Aantal gerapporteerde vindingen (47) % universitaire- industriële copublicaties (8,1%), waarvan met bedrijven gevestigd buiten NL (80,9%) 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) 21% 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 (13,8%) % publicaties in samenwerking met ≥ 1 andere instelling (86%) % publicaties in samenwerking met ≥ 1 buitenlandse instelling (61%) 	Gebruik van kennis door beroepsgenoten <ul style="list-style-type: none"> Deelname in maatschappelijke adviesfuncties (kwalitatief) Ontsluiting van onderzoeks- infrastructuur (kwalitatief) 	Gebruik van kennis door bedrijven/overheden <ul style="list-style-type: none"> Aantal octrooi-aanvragen (8) % Leidse onderzoekspublicaties geciteerd in internationale octrooien (4,4%) Samenwerking in Economie071 (kwalitatief) Samenwerking in Leiden Kennisstad (kwalitatief) Samenwerking in/met Den Haag (kwalitatief) 	Gebruik van kennis door breed publiek <ul style="list-style-type: none"> Aantal geïnteresseerden bereikt met MOOCs (114.000 in 2019, ca. 990.000 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: 82, THE: 67, QS: 118, CWTS: 98) Aantal toekenningen (ERC: 11, NWO-VI: 27) en marktaandeel LEI in persoonsgebonden NWO (14%) en EU-subsidies (11%) 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 ondernemerschapfondsen voor start-ups (7) Aandeel contractonderwijs en bedrijven in baten uit werken voor derden (24%) 	Vermarkten van kennis voor bedrijven <ul style="list-style-type: none"> Aantal spin-offs (2) Aantal licenties (20), optie- en evaluatieovereenkomst (1) Aantal bedrijven (152 bedrijven – dit is exclusief 11 onderwijsinstututen, 11 onderzoeksinstituten, 14 gezondheidsorganisaties en 26 andere organisaties) en werkgelegenheid LBSP (19.906 banen) Aandeel bedrijven (18%) en nationale overheden (8%) in baten werk voor derden 	<ul style="list-style-type: none"> Opbrengsten van kennis voor de samenleving Uitstroom naar werksectoren van alumni (hoogste in sectoren: zorg/welzijn, onderwijs/ onderzoek, overheid, advocatuur) Aantal bijzonder hoogleraren (69 in totaal, 9 nieuw in 2019)

Brede publiek

Studium Generale is het platform van de universiteit waar wetenschap gepresenteerd wordt voor een breed, en niet noodzakelijkerwijs academisch, publiek. Datzelfde geldt voor HOVO, dat zich met name op 50-plussers richt. Daarnaast krijgt de impact in de interactie met het brede publiek gestalte in de alumni-uitstroom (zie pag. 28: Uitstroom alumni), de MOOCs (zie pag. 28: 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.

Leiden Bio Science Park

Met 300 bedrijven en instellingen, 19.000 professionals en 18.000 studenten is het Leiden Bio Science Park (LBSP) het grootste kenniscluster van Nederland op het gebied van life sciences & health, en een van de grootste bedrijvenparken in deze sector in Europa. De clustering van hoogwaardig onderwijs, onderzoek, zorg en bedrijfsleven trekt studenten, wetenschappers en ondernemers vanuit de hele wereld naar Leiden Kennisstad.

Op het park zijn toonaangevende onderwijsinstellingen, internationaal geprezen onderzoeksinstituten en tal van grote en kleine bedrijven gevestigd. Daarnaast huisvest het LBSP ook het grootste aantal bioscience start-ups in Nederland. Het aantal life sciences-bedrijven en -instellingen op het LBSP is in de afgelopen jaren gestaag gestegen. Eind 2019 telde het park 214 organisaties met in totaal ruim 18.000 medewerkers. Dit aantal zal naar verwachting doorgroeien tot circa 27.000 in 2025. De aanwezigheid van de Hogeschool Leiden, een mbo-instelling en vier faculteiten brengt dagelijks duizenden studenten in het gebied, wat zorgt voor veel dynamiek.

Het park beslaat circa 110 hectare. De komende jaren zal het LBSP fors groeien en zich verder ontwikkelen tot een toonaangevend centrum van innovatie, dat wereldwijd talent, bedrijven en investeringen aantrekt. De universiteit maakt samen met het LUMC, de gemeenten Leiden en Oegstgeest, de Ondernemersvereniging Bio Science Park en het InnovationQuarter deel uit van de Raad van Participanten van het Leiden Bio Science Park.

De belangrijkste resultaten en ontwikkelingen in 2019 waren:

- De Universiteit Leiden, de gemeente Leiden en Yisheng Development hebben op 18 maart 2019 de definitieve overeenkomst ondertekend voor de ontwikkeling van het entreegebied van het LBSP: het plan MORE. Het

plan krijgt de komende vijf jaar gestalte; het nieuwe entreegebied is waarschijnlijk in 2023 klaar.

- De Raad van Participanten stelde het programma 'Van Science Park naar Innovatie District' vast (maart 2019).
- Het nieuwe Naturalis Biodiversity Center werd in mei 2019 officieel opgeleverd.
- Ida Haisma werd per 1 september benoemd tot directeur van het LBSP. Zij gaat leiding geven aan de transformatie van het science park tot innovatiedistrict.
- LBSP en BioPartner Center Leiden vierden op 19 september 2019 hun 35-jarig bestaan.
- Medio 2021 verhuist de hoofdvestiging 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. Op 18 oktober 2019 werd de eerste paal voor de nieuwbouw geslagen.
- De universiteit, het LUMC, de Ondernemersvereniging Leiden Bio Science Park ende gemeenten Leiden en Oegstgeest hebben op 31 oktober 2019 samen met Janssen Biologics de Stichting Leiden Bio Science Park opgericht. De stichting gaat LBSP in binnen- en buitenland bekend maken zetten als innovatiedistrict. Janssen Biologics is een internationaal bedrijf dat biofarmaceutische geneesmiddelen op de markt brengt.
- Biofarmaceutisch bedrijf HALIX opende op 22 november 2019 een nieuwe productiefaciliteit op het LBSP.
- De universiteit presenteert een schetsontwerp voor een nieuw, groot Campusplein, het hart van het LBSP. Het plein wordt zo ingericht dat het een groene ontmoetingsplek wordt voor studenten en werknemers, waar zij kunnen studeren en werken. Ook omwonenden, cultuurliefhebbers en sporters zijn welkom.
- De renovatie en nieuwbouw van het gebouw voor de Faculteit der Wiskunde en Natuurwetenschappen, het Gorlaeusgebouw, vordert gestaag. In 2016 werd het eerste deel van het gebouw in gebruik genomen. In de komende jaren wordt het bestaande gebouw verder uitgebreid tot een duurzame werkomgeving, die in 2026 gereed zal zijn.

PLNT

PLNT Leiden Centre for Innovation and Entrepreneurship is het centrum voor innovatie en ondernemerschap van de regio Leiden. Dat heeft zich de afgelopen jaren ontwikkeld tot een steeds belangrijker onderdeel van het ecosysteem van stad en regio. Het centrum is een initiatief van de universiteit, de gemeente en de hogeschool, en is opgezet in het kader van de regionale samenwer-

king in Economie071. Het doel van het centrum is de regionale economie en innovatiekracht te versterken.

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 ondernemersvaardigheden opdoen. PLNT biedt studenten een netwerk en de kans te werken aan concrete projecten en maatschappelijk relevante vraagstukken, afkomstig van de gemeenten uit de Leidse regio of het (regionale) bedrijfsleven. De studenten komen door het werken aan *real-life* opdrachten beter beslagen ten ijs op de arbeidsmarkt (zie ook verderop in dit hoofdstuk: Samenwerking Leiden Kennisstad, *Leren met de stad*).

Het project 'Leren met de stad' (onderdeel van City Deal Kennis Maken) is een voorbeeld van zo'n *real-life*-opdracht. 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. Het is de bedoeling dat deze vorm van samenwerking structureel wordt, en vorm krijgt in meerjarige plannen. Hierbij werken studenten aan opdrachten die goed in het curriculum passen en bouwen ze voort op eerder werk van anderen.

PLNT heeft op dit moment 45 bewoners: innovatieve start-ups, zelfstandige ondernemers die ondersteunende diensten verlenen, studentenorganisaties en andere partners, waaronder Luris, Lugus (de ondernemersvereniging van Leidse studenten) en het National E-health Living Lab (NeLL; hierin wil het LUMC alle E-health-initiatieven samenbrengen).

De start-ups vormen de belangrijkste doelgroep van PLNT Leiden. Zij krijgen begeleiding om hun idee uit te werken tot het begin van een bedrijf. PLNT richt zich daarbij allereerst op (student-)ondernemers met een vernieuwende dienst of een vernieuwend product waarvoor veel kennis nodig is. Wanneer start-ups de beginfase bij PLNT zijn ontgroeid, kunnen ze zich verder ontwikkelen bij vervolgcentra, zoals Biopartner, AREA071 of SBIC Noordwijk.

Biopartner Center Leiden

Het BioPartner Center Leiden is de incubator-organisatie van het Leiden Bio Science Park (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 netwerkgeving 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. Het financiële resultaat van Biopartner in 2019 was uitstekend. Dit biedt Biopartner de ruimte om startende ondernemingen nog beter van dienst te zijn (zie ook: biopartnerleiden.nl).

BioPartner beschikt momenteel over vier gebouwen, die een bezettingsgraad van 98 procent hebben. De behoefte aan nieuwe 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. Op 8 november 2019 is de aannemingsovereenkomst getekend voor het nieuwe gebouw, dat gerealiseerd wordt op ontwikkellocatie Nieuw Rhijsgeest-Zuid. Op 20 januari 2020 werd de eerste paal geslagen.

Ondernemerschapsfondsen

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

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. ELF heeft in 2019 acht aanvragen van start-ups gehonoreerd: All4Elevation/RoadEO, Bonnie, Icebot, Keyn, Level Diagnostics, PixRdizz, Quantified en Tensail.

UNIIQ helpt beginnende startups hun levensvatbaarheid te bewijzen en potentiële financiers te overtuigen van de commerciële mogelijkheden van hun product of toepassing. Het fonds helpt startups in de zogenoemde *proof of concept*-fase. Een lening van UNIIQ bedraagt maximaal 300.000 euro per project. UNIIQ is een initiatief van de Universiteit Leiden met haar LDE-partners en de Zuid-Hollandse ontwikkelingsmaatschappij Innovation-Quarter (IQ). Ze voorziet in een belangrijke regionale behoefte.

Adviesfuncties, bijzondere posities en bijdragen aan het maatschappelijk debat

Eind 2019 waren er 69 bijzonder hoogleraren werkzaam aan de Universiteit Leiden (inclusief Geneeskunde/LUMC). In het verslagjaar werden negen nieuwe bijzonder hoogleraren benoemd en 35 nieuwe gewoon hoogleraren. De universiteit telde eind 2019 564 gewoon hoogleraren (personen, geen fte's), inclusief Geneeskunde/LUMC, zowel bezoldigd als onbezoldigd.

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 Cleveringaleerstoel, 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 2019 werd de Duitse historicus Katja Happe Cleveringahoogleraar. Zij doet onderzoek naar de Jodenvervolging in Nederland en schreef daarover het veelgeprezen boek 'Veel valse hoop'. Op 26 november sprak Happe de Clevering-oratie uit met de titel 'Mensen maken verschil – persoonlijke perspectieven uit de bezettingstijd in Nederland'. In 2018/2019 werd de Cleveringaleerstoel bekleed door Corinne Dettmeijer. Zij was eerder Nationaal Rapporteur Mensenhandel en Seksueel Geweld tegen Kinderen. Zij sprak over mensenhandel.

Ook in 2019 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 Commissie Parameters (pensioenverplichtingen), gast-conservator tentoonstelling *India and the Netherlands in the Age of Rembrandt*, voorzitter van de International Union for Quaternary Research, (in)formateur in Zaanstad, secretaris van de Internationale Commissie van Deskundigen (interstatelijk gebruik van geweld en humanitaire interventie), lid van de raad van toezicht van de stichting ReumaNederland, lid van de Adviescommissie Belastingheffing van Multinationals, voorzitter van het *Bach-Archiv Leipzig*, lid van de Sociaal-Wetenschappelijke Raad van de KNAW (twee hoogleraren), lid van het Regionaal Tuchtcollege voor de Gezondheidszorg, lid van de raad van toezicht van het Museum van Oudheden en voorzitter van de Evaluatiecommissie Wet veiligheidsregio's.

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

Online was de universiteit goed zichtbaar, zowel als instelling als op facultair niveau. Veel universitaire berichtgeving werd weergegeven op verschillende nieuwssites, en ook op de diverse socialmediakanalen was de universiteit goed vertegenwoordigd. De lijst van online mediaplatforms waarin artikelen over (algemeen nieuws van) de universiteit verschenen, werd in 2019 aangevoerd door de Volkskrant (239 online artikelen), gevolgd door de websites van het Leidsch Dagblad (229 online artikelen), NRC (227 online artikelen), NU.nl (150 online artikelen), Trouw (136 online artikelen) en AD (131 online artikelen). De universiteit wordt ook veel besproken op social media, waarbij Twitter (42,7%) en Facebook (38,4%) het grootste aandeel hebben, gevolgd door blogs over de universiteit (15,7%), content op YouTube (1,7%), posts op internetfora (1,1%) en in commentaren (1%).

De procentuele spreiding naar faculteit van het aantal online artikelen is:

1. Geneeskunde (24,7%)
2. Geesteswetenschappen (19%)
3. Rechtsgeleerdheid (16,8%)
4. Wiskunde en Natuurwetenschappen (15,8%)
5. Governance and Global Affairs (10,4%)
6. Sociale Wetenschappen (8,2%)
7. Archeologie (4,7%)

Leidse wetenschappers verschijnen ook op publiekspodia als de Universiteit van Nederland en Studium Generale, en leveren een bijdrage aan evenementen als Famelab, de Nacht van Ontdekkingen, de Museumnacht Leiden en het Weekend van de Wetenschap. Andere evenementen gericht op een breed publiek zijn activiteiten in samenwerking met Leidse musea onder de noemer Leiden Global (leidenglobal.org) en Leiden Discoveries (leiden-discoveries.nl). Maar ook buiten Leiden en Den Haag zijn de wetenschappers van de universiteit zeer 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 (zie: taalmuseum.nl).

Het Taalmuseum zoekt zoveel mogelijk aansluiting bij Leidse initiatieven. Zo deed het ook in 2019 weer graag mee aan een succesvol initiatief als het Leidse kennis- en cultuurfestival Nacht van Ontdekkingen. In 2020 wil het zich nadrukkelijker gaan richten op doelgroepen voor wie taal(kennis) een bijzondere urgentie heeft, zoals migranten. Ook voor scholieren worden extra activiteiten ontwikkeld.

Patenten, octrooien en licenties

Elk jaar verwerven Leidse onderzoekers octrooien en worden er commerciële overeenkomsten gesloten. In 2019 werden twintig licenties verkregen en zijn er twee nieuwe spin-offs opgericht (zie figuur 14). Er zijn acht octrooiaanvragen ingediend. Het aantal gerapporteerde vindingen fluctueert sterk: in 2016 waren het er 42, in 2017 103, in 2018 53 en 47 in 2019. Het merendeel van de vindingen komt op het conto van het LUMC.

Als onderzoekers een idee hebben waarvan zij vermoeden dat dit commerciële potentie heeft, kunnen zij terecht bij Luris. Als de vinding inderdaad het beschermen waard lijkt, kan octrooi worden aangevraagd. Vervolgens worden de mogelijkheden tot exploitatie van de vinding onderzocht. Als een derde partij interesse heeft, kan Luris een optie- of evaluatieovereenkomst afsluiten, die mogelijk uitmondt in een 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. Luris heeft teams voor *Business Development*, *Entrepreneurship* en *Legal Affairs*. Die leggen het contact tussen Leidse wetenschappers en marktpartijen.

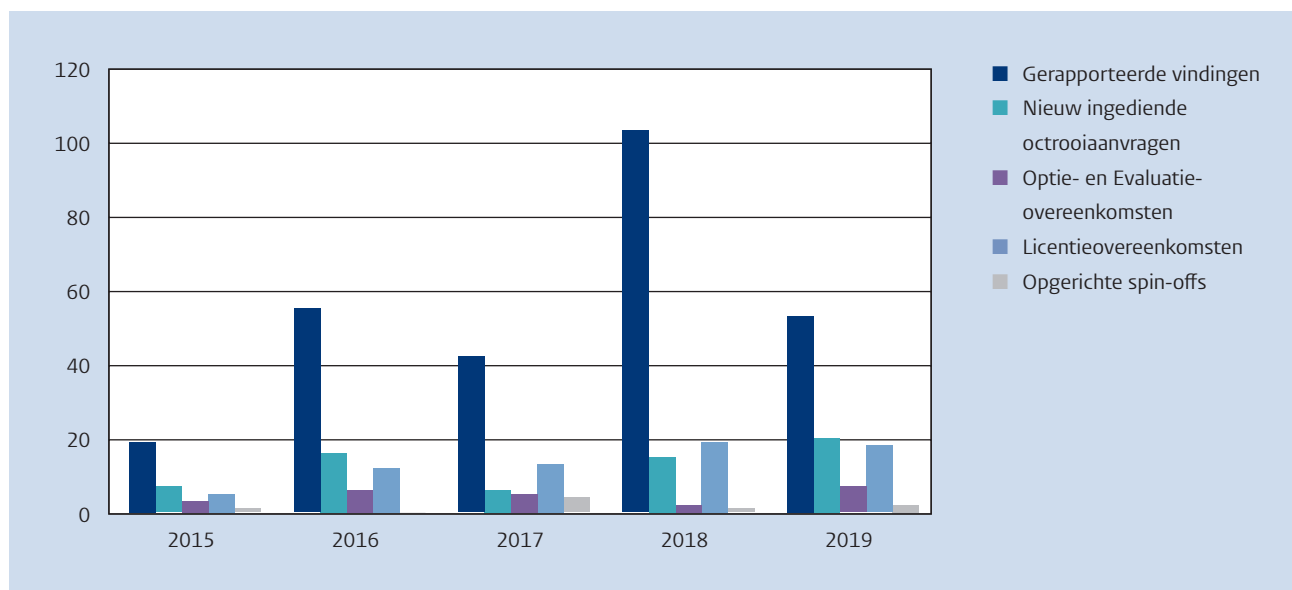
De omvang van de samenwerking met de industrie kan worden vastgesteld aan de hand van het aantal universitaire-industriële copublicaties (UICs) en het aantal citaties in octrooien van wetenschappelijk onderzoek. Van het aantal Leidse publicaties in 2019 was 8,1 procent afkomstig uit samenwerking met de industrie. Dat is ruim boven het gemiddelde van de zes algemene universiteiten (6,9 procent), en ook hoger dan het gemiddelde van alle dertien Nederlandse universiteiten gezamenlijk (7,1 procent – zie onderstaande tabel).

Het grootste deel, 80,9 procent, van de Leidse universitaire-industriële copublicaties is gerealiseerd door samenwerking met bedrijven die zijn gevestigd in het buitenland en/of een buitenlandse vestiging hebben. Dat ligt net iets onder het gemiddelde van de zes algemene universiteiten (81,5 procent) en boven het gemiddelde van alle Nederlandse universiteiten in totaal (78,1 procent).

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

Figuur 14
Aantal vindingen, octrooien, overeenkomsten en spin-offs, incl. LUMC



onderwijs- en kennisinstellingen. De universiteit 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 (economie071.nl).

Het project Expat Centre Leiden (ECL) is in de afgelopen jaren succesvol geweest in het aantrekken, opvangen en behouden van internationaal talent. Alle *founding partners* (waaronder de universiteit) hebben daarom in juni 2019 ingestemd met de verzelfstandiging van het ECL.

Een van de nieuwe projecten van Economie071, gestart in 2019, is het Open Innovatie Lab op het Leiden Bio Science Park. Diverse partners uit het onderwijs en het bedrijfsleven zijn dit lab samen met Technolab begonnen. In maart 2019 werden een ontwerp en een businesscase gemaakt voor een circulair paviljoen, waarin het Open Innovatie Lab kan worden gehuisvest. De universiteit neemt het paviljoen op in de bouwplannen voor Nieuw Rhijngest-Zuid en reserveert delen van het Gorlaeusgebouw voor het ontwerp (openinnovatielab.nl).

Samenwerking Leiden Kennisstad

De Universiteit Leiden, het LUMC, de Hogeschool Leiden en de gemeente Leiden werken in de Samenwerkingsovereenkomst Leiden Kennisstad 2017-2021 samen aan vier thema's:

Campusvorming;

- Versterking onderwijs/onderzoek;
- Internationalisering;
- De stad als lab.

De samenwerking heeft als doel om Leiden optimaal te laten profiteren van de in de stad en kennisinstellingen aanwezige kennis. De belangrijkste resultaten en ontwikkelingen in 2019 waren:

Leren met de stad

Dit samenwerkingsproject van de Universiteit Leiden, de Hogeschool Leiden en de gemeente Leiden, is de Leidse invulling van het landelijke programma City Deal Kennis Maken. Het project is erop gericht Leids talent te mobiliseren om te werken aan maatschappelijke problemen in de stad. Zo profiteert de stad van jonge denkers en doeners, en krijgen studenten de beschikking over een rijke leeromgeving. 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 maken. Studenten kunnen werken aan grotere projecten, die goed in het curriculum passen en voortbouwen op eerder werk van anderen.

Het project sluit goed aan bij drie van de acht ambities uit de universitaire onderwijsvisie: (4) Meer aandacht in het onderwijs voor vakoverstijgende vaardigheden die bijdragen aan de academische en persoonlijk vorming van studenten, (5) Versterking van de oriëntatie op de arbeidsmarkt en (6) Versterking van de oriëntatie op de samenleving (zie ook pag. 27: Implementatie van de onderwijsvisie).

Leiden European City of Science

In 2022 is Leiden European City of Science. In juli vindt hier het EuroScience Open Forum (ESOF) plaats. Het ESOF is de grootste multidisciplinaire wetenschappelijke bijeenkomst van Europa; ruim 4.500 wetenschappers en technologische experts komen hier bijeen. 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 voorbereidingen hebben zich in 2019 vooral gericht op het aantrekken van een programmadirecteur, die sinds juli 2019 aan de slag is gegaan, en op het vergroten van de betrokkenheid van relevante stakeholders op lokaal, regionaal, nationaal en internationaal niveau, waaronder de Europese Commissie. Ook zijn in 2019 plannen ontwikkeld om Leiden als European City of Science niet alleen in juli, maar ook de rest van het jaar onder de aandacht te brengen.

Leiden Education Fieldlab (LEF)

Het Leiden Education Fieldlab (LEF) is een netwerk van Leidse onderwijsprofessionals. Het is een plek waar onderzoek, innovatie en kennisdeling op het gebied van onderwijs centraal staat. Sinds november 2019 beschikt het LEF ook over een fysieke locatie in een vrijstaand, oud schoolgebouw in het centrum van Leiden. Het ICLON is vanaf het begin betrokken bij het LEF en maakt deel uit van de stuurgroep en de werkgroep.

PIT-aanpak op Leidse scholen

In 2019 heeft de Leidse gemeenteraad ingestemd met het inzetten van het Preventief Interventieteam (PIT) op Leidse scholen. Het PIT werkt in opdracht van de burgemeester en de wethouder Jeugd. De interventieteams hebben de opdracht actief en preventief in te grijpen als zij signalen krijgen dat jongeren dreigen te ontsporen, en te doen wat nodig is om hen op het rechte pad te houden. De werkwijze van de teams is gebaseerd op de nieuwste wetenschappelijke inzichten op het gebied van neuropsychologie, geïntegreerd in een praktische aanpak.

Het team werkt hiervoor samen met de afdeling neuro-pedagogiek onder leiding van prof.dr. Hanna Swaab (Faculteit Sociale Wetenschappen). Zij ontwikkelde de werkwijze samen met de gemeente Amsterdam.

Start onderzoek Leiden Law Park

De Faculteit der Rechtsgeleerdheid heeft in 2019 samen met het LUMC, de provincie Zuid-Holland en de gemeente Leiden stappen gezet voor de oprichting van een 'Leiden Law Park'. Het idee is dat juridische dienstverleners, legal start-ups, dependances van internationale bedrijven en kennisinstellingen zich in de relatieve nabijheid van de faculteit kunnen vestigen. Zij zullen zich richten op maatschappelijke vraagstukken op het snijvlak van recht, ethiek en technologie. Studenten, hoogleraren, overheid, bedrijfsleven en burgers kunnen samenwerken aan innovatieve oplossingen voor deze vraagstukken, via debat, onderwijs, onderzoek en toegepaste innovatie.

In november 2019 heeft de universiteit een kwartiermaker gevraagd om het plan Leiden Law Park nader uit te werken, te toetsen op haalbaarheid, stakeholders uit de regio erbij te betrekken en te onderzoeken of een succesvolle business case mogelijk is.

De provincie Zuid-Holland is in een vroeg stadium betrokken bij de ontwikkeling, vanwege de versterking van de (kennisgerelateerde) economische structuur in de provincie. Leiden Law Park past ook goed in het innovatiebeleid van de provincie Zuid-Holland, omdat het een rol kan spelen in de samenwerking met de Technische Universiteit Delft en de Erasmus Universiteit Rotterdam, onder andere op het gebied van *Artificial Intelligence*.

Samenwerking in en met Den Haag

Zes faculteiten droegen in 2019 bij aan de groei van de Haagse onderwijs- en kennisinfrastructuur. In vervolg op het *Kaderdocument Universiteit Leiden in Den Haag 2015-2020* zijn in 2019 diverse interne en externe stakeholders geconsulteerd over de strategie voor de Campus Den Haag van de Universiteit Leiden in de periode 2020-2030. Deze strategie wordt naar verwachting in de zomer van 2020 definitief vastgesteld, en zal aansluiten bij de gebiedsagenda's van het Central Innovation District (het economisch hart van Den Haag) en bij de Economische Visie 2030+ van Den Haag. De Haagse gebiedsagenda's hebben betrekking op beide locaties van de Campus Den Haag: de Policy Campus (het gebied rondom het Centraal Station van Den Haag) en de Campusboulevard (tussen het Prins Bernhardviaduct en de Schedeldoekshaven).

In 2018 kreeg Den Haag een nieuw college van burgemeester en wethouders, dat eind 2019 deels van samenstelling is gewijzigd. Om de nieuwe raadsleden

en fractiemedewerkers van de Gemeente Den Haag kennis te laten maken met de universiteit en in het bijzonder met de Campus Den Haag werd op 17 januari 2019 een *roadshow* georganiseerd. Op 4 september 2019 opende in het Atrium van het Haagse stadhuis een (tijdelijke) tentoonstelling over twintig jaar Universiteit Leiden in Den Haag, onderdeel van de viering van het 444-jarig bestaan van de universiteit. Daarnaast zijn er in 2019 diverse nieuwe activiteiten voor verschillende doelgroepen gestart in en met de stad Den Haag, zoals *Meet the Professor* voor basisschoolleerlingen (zie par. 2.2: Ontwikkeling van het onderwijsaanbod). Ook organiseerde de Universiteit Leiden diverse activiteiten tijdens het Bevrijdingsfestival Den Haag, zoals Science Talks en pop-up colleges. De deelnemers aan de Haagse KLM Urban Trail liepen dit jaar ook door het Wijnhavengebouw van de Campus Den Haag. Op de Masterdag in Leiden en tijdens de Open Dag van de Universiteit Leiden voor aanstaande studenten in de Pieterskerk werd eveneens aandacht besteed aan de Campus Den Haag.

De universiteit werkt structureel samen met de Haagse Hogeschool; in 2019 tekenden beide colleges van bestuur een samenwerkingsovereenkomst. Ook werkt de universiteit, via haar Faculteit Geesteswetenschappen, vruchtbaar samen met de Hogeschool der Kunsten Den Haag – die bestaat uit het Koninklijk Conservatorium en de Koninklijke Academie van Beeldende Kunsten – in de gezamenlijke Academie der Kunsten (ACPA). 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.

Met de Gemeente Den Haag en met de andere instellingen voor hoger onderwijs in Den Haag wordt samengewerkt in het in 2019 gestarte Platform Student en Stad. In dit platform wordt in werkgroepen gezamenlijk gewerkt aan thema's die van belang zijn om van Den Haag een studentenstad te maken die nog aantrekkelijker wordt, zoals studentenhuysvesting, de 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 (StiBi).

Samenwerking Leiden-Delft-Erasmus (LDE)

De samenwerking tussen deze drie universiteiten werd hierboven al besproken (zie de para. 1.3, 2.2 en 3.2). De

drie universiteiten vormen samen met bedrijven, andere kennisinstellingen en overheden ook een sterk kennis- en innovatiecluster dat bijdraagt aan de economische en maatschappelijke ontwikkeling van de regio.

De drie universiteiten werken niet alleen samen in Medical Delta (zie par. 1.3) maar ook in Cleantech Delta en The Hague Security Delta (leiden-delft-erasmus.nl/nl/themes/zuid-holland).

De thematische centres van LDE (uiteengezet in par. 3.2) werken ook actief samen met regionale partners.

In 2019 sprak het LDE-bestuur met de burgemeesters en adviseurs van Rotterdam, Den Haag, Leiden en Delft over de nieuwe strategie van de alliantie en de regionale en lokale thema's. Raakvlakken en overeenkomsten zijn verkend. Daarnaast is gesproken met de provincie Zuid-Holland, de Economic Board Zuid-Holland en het Innovation Quarter.

InnovationQuarter (IQ) is de Zuid-Hollandse ontwikkelingsmaatschappij die mede op initiatief van de drie universiteiten is opgericht (innovationquarter.nl). De universiteit is mede-aandeelhouder 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 competitie. Sinds november 2016 is IQ namens de Zuid-Hollandse startup-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). De Universiteit Leiden trad in 2018 toe (economicboard-zuidholland.nl).

4.3 Activiteiten van en voor alumni

De Universiteit Leiden telt ruim 122.000 geregistreerde alumni in binnen- en buitenland. De universiteit hecht veel waarde aan de band met haar alumni. 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 ze leveren vaak waardevolle feedback op het onderwijs. Daarnaast geven velen van hen ook financiële steun en staan ze de universiteit, en de studenten en 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, de maandelijkse Alumni-nieuwsbrief, de internationale Alumni-nieuwsbrief en sociale mediakanalen gericht op alumni.

In 2019 zijn in het alumniprogramma diverse activiteiten georganiseerd, gericht op diverse doelgroepen:

- Voor alumni tot circa 35 jaar: een programma op maat dat samen met het bestuur van het Jonge Alumni Netwerk georganiseerd werd, met onder meer een Coachcafé, een workshop over *personal branding*, een Jonge Alumni Dag met diverse lezingen, en een bezoek aan het Rijksmuseum Boerhaave, waar meerdere Leidse alumni werkzaam zijn.
- Een campagne voor een nieuw online mentornetwerk waarin ervaren alumni studenten en jonge alumni ondersteunden bij hun oriëntatie op de arbeidsmarkt.
- Aan mid-career alumni van 35 tot 55 jaar werden diverse masterclasses, workshops en een Carrièrecafé aangeboden.
- Voor internationale alumni werden diverse alumnibijeenkomsten in het buitenland georganiseerd, onder meer in Brussel, Helsinki, Praag, Washington, Jakarta, San Francisco, Sao Paulo en Rio de Janeiro.
- Daarnaast was er een drukbezocht alumni-event gekoppeld aan de Nacht van Ontdekkingen op 21 september.

Samenwerking met het Leids Universiteits Fonds

In 2019 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 ontvangst van de ELCID-deelnemers op Rapenburg 70 en de gezamenlijke organisatie van Cleveringalezingen in binnen- en buitenland.

Fondsenwerving en crowdfunding

Het Alumnibureau en het LUF bundelen ook op het terrein van fondsenwerving hun krachten. In 2019 heeft deze samenwerking zijn vruchten afgeworpen en is de opbrengst uit fondsenwerving onder alumni significant gegroeid. Ook heeft het Alumnibureau bijgedragen aan de activiteiten van het LUF met advies en database-ondersteuning.

In 2019 ontving de Stichting Praesidium Libertatis een totaalbedrag van 315.347 euro aan donaties. Een bedrag van 156.035 euro bestond uit bijdragen aan onder meer Arabische studies, filosofie, en een reisfonds voor de Faculteit Rechtsgeleerdheid. Via het crowdfunding-platform steunleiden.nl is een bedrag van 159.312 euro verkregen als resultaat van succesvolle crowd-

funding-acties, opgezet vanuit diverse faculteiten van de Universiteit Leiden, onder meer door sportieve prestaties van medewerkers en studenten, via acties.steun-leiden.nl.

4.4 Diversiteit en inclusiviteit

De universiteit wil een afspiegeling zijn van de samenleving en ziet diversiteit en inclusiviteit als een belangrijke factor in het realiseren van excellentie in onderzoek en onderwijs. 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 binnen de organisatie en ondersteunt directies en faculteiten in de uitvoering ervan.

In 2019 trad er een nieuwe Diversity Officer aan, die het D&I-beleid op basis van de Review Diversiteits- en Inclusiviteitsbeleid een nieuwe richting gaat geven. Het nieuwe beleidsplan wordt in 2020 vastgesteld.

Het D&I-beleid in 2019 kende vijf doelstellingen: Genderevenwicht bevorderen door middel van de optimalisering van het benoemingsbeleid en het streven naar etnische diversiteit in alle wetenschappelijke functies;

- Studiesucces bevorderen, met specifieke aandacht voor studenten met een migratieachtergrond en eerstegeneratiestudenten;
- Diversiteitsdeskundigheid bevorderen in alle gelegingen van de universiteit;
- Structurele inbedding van het D&I-beleid versterken door het aanstellen van facultaire diversiteitscoördinatoren en medewerkers met D&I in het portfolio;
- Verbeteren van beeldvorming en communicatie.

Genderevenwicht en etnische diversiteit bevorderen

Eind 2019 telde de Universiteit Leiden 564 hoogleraren (in personen, zowel bezoldigde als onbezoldigde, inclusief Geneeskunde/LUMC), waarvan 26 procent vrouwen. Het percentage vrouwelijke hoogleraren onder het aantal hoogleraren is vergeleken met 2018 stabiel gebleven. De berekening op basis van aantal personen wijkt iets af van de op fte's gebaseerde percentages vrouwelijke hoogleraren die we hierna gebruiken.

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: het percentage (bezoldigde) vrouwelijke hoogleraren bij de Universiteit Leiden (inclusief Geneeskunde/LUMC) bedroeg 28,6 procent. Exclusief Geneeskunde/LUMC was het percentage eind 2018 29,7.

Dit is het percentage dat wordt gebruikt in de Monitor Vrouwelijke Hoogleraren 2019 van het Landelijk Netwerk van Vrouwelijke Hoogleraren (LNVH). Leiden staat daarmee samen met de Universiteit Maastricht op de tweede plaats van de veertien algemene universiteiten in Nederland.

In 2019 heeft een workshop *inclusive recruitment* plaatsgevonden met een team van externe experts uit de VS. In 2020 zal op basis van deze workshop een HR Toolkit inclusieve werving ontwikkeld en geïmplementeerd worden.

Cum laude bij promoties

In het najaar van 2018 werd in een artikel in NRC Handelsblad geconstateerd dat vrouwelijke promovendi bij Nederlandse universiteiten minder kans maken om cum laude te promoveren dan mannelijke promovendi. De universiteit onderzocht voor 2019 of dit ook in Leiden het geval was. In 2019 hebben 226 vrouwen en 207 mannen hun proefschrift bij de Universiteit Leiden verdedigd. Van de dertien promoti die het predicaat 'cum laude' kregen waren er zeven vrouw.

Studiesucces bevorderen

De kloof in studiesucces tussen studenten met een niet-westerse migratie-achtergrond en de studenten met een westerse achtergrond, werd in 2019 nader onderzocht. Ook eerstegeneratiestudenten werden in het onderzoek betrokken. Het werd uitgevoerd door het RISBO-instituut van de Erasmus Universiteit Rotterdam, in opdracht van het Diversity Office van de Universiteit Leiden.

Daarnaast wordt maatwerkondersteuning aangeboden in de vorm van propedeuseondersteuningspunten (POPcorners). Het doel van de POPcorner is om de binding en het studiesucces van studenten te bevorderen, in het bijzonder bij eerstegeneratiestudenten en studenten met een migratieachtergrond. In 2019 is een voorstel goedgekeurd om op de Campus Den Haag ook een POPcorner in te richten, in samenwerking met de bestaande POPcorners bij de faculteiten Geesteswetenschappen en Sociale Wetenschappen.

Diversiteitsdeskundigheid bevorderen

De deskundigheidsbevordering op het gebied van *implicit bias* (onbewuste vooroordelen) werd in 2019 uitgebreid naar de faculteiten. Om het genderevenwicht bij benoemingen te vergroten, hebben meerdere faculteits- en instituutbesturen trainingen gevolgd over onbewuste vooringenomenheid in wervings- en selectieprocedures. In 2019 werd concreet inhoud gegeven aan inclusief leiderschap door een diversiteitstraining toe te voegen aan de Leergang Academisch Leiderschap.

Verbeteren van beeldvorming en communicatie

In 2019 werd bewustwording op het gebied van D&I bevorderd over (onder andere) *inclusive excellence* en onderwijs, mensenrechten en de LGBTQI-gemeenschap, de aanhoudende ondervertegenwoordiging van etnische minderheden in het hoger onderwijs en toegankelijke architectuur. Dit gebeurde door het organiseren van evenementen en het schrijven van artikelen over D&I-gerelateerde onderwerpen.

Incidenten en omgaan met racisme

In het najaar van 2019 heeft zich bij de Campus Den Haag een incident voorgedaan dat door studenten als racistisch ervaren werd. Het incident werd in samenwerking met de betrokken eenheden onderzocht. Op basis van dialogen met betrokkenen werd onderzocht hoe het incident werd ervaren en waarom het incident buiten-sluiting en een gevoel van onveiligheid als gevolg had. Vervolgens werd besproken hoe dit in de toekomst voorkomen zou kunnen worden.

D&I-netwerken

In 2019 zijn twee nieuwe D&I-netwerken opgericht: het Leiden University Diversity and Equality Network (LUDEN), dat zich richt op een inclusievere werk- en leeromgeving voor wetenschappelijk personeel, en de Middle East and North Africa Student Association (MENA), die kennis en bewustwording over de regio vanuit een intersectionele perspectief wil bevorderen. Met steun van het Diversity Office werden in 2017 al een universiteitsbreed vrouwen netwerk (Sophia) en een LGBT+-netwerk opgericht, evenals een netwerk voor internationale/studenten met een migratieachtergrond (STAR – space to talk about race) en een Afro Student Association (ASA).

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 codes die de universiteiten gezamenlijk in de VSNU hebben afgesproken, zoals de Gedragscode wetenschappelijke integriteit en de Code goed bestuur. De Code goed bestuur is in VSNU-verband herzien in 2019. Er is gekozen om de reikwijdte van de code uit te breiden. In de oude code werden enkel 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 binnen de universi-

teit, aangesproken. De nieuwe code besteedt expliciet aandacht aan het belang van een open cultuur en een veilige omgeving. Beide zaken zijn van groot belang bij universiteiten, en er ligt daarom 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. De bestuursstructuur van de Universiteit Leiden voldoet al grotendeels aan de principes van de herziene code maar op een aantal onderdelen moet het beleid nog aan worden aangepast. Deze aanpassingen vinden in 2020 plaats. Tevens zal er 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 sinds 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 data-management. Het programma datamangement zorgt ervoor dat de naleving ook in de praktijk gewaarborgd wordt.

Regelgeving en codes zijn in toenemende mate gericht op maatschappelijke verantwoording. De Universiteit Leiden onderschrijft volledig de principes van het afleggen van rekenschap en transparantie 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 elke zes jaar opnieuw geaccrediteerd wordt door de NVAO. Basis voor de accreditatie is een externe visitatie, uitgevoerd door een commissie van *peers* en ondersteund door een gecertificeerd bureau, in het geval van het wetenschappelijk onderwijs meestal QANU. Voor deze visitatie stelt de opleiding een kritische zelfreflectie op, die goedkeuring behoeft van het faculteitsbestuur en het college van bestuur. De uitkomst van de visitatie leidt tot een NVAO-besluit en 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. Hierin wordt teruggeblikt op het Plan van aanpak en wordt in kaart gebracht welke actiepunten nog open staan voor de volgende visitatie.

Evenals bij de visitatie zijn bij de midterm review externe *peers* betrokken. In het recent herziene 'Protocol voor de midterm review-procedure' is afgesproken om, naast een vakinhoudelijke *peer*, ook Leidse deskundigheid op het terrein van kwaliteitsbeoordeling van onderwijs bij de evaluatie te betrekken. Het 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 college van bestuur, faculteitsbestuur en instituut in het beoordelingsproces vastgelegd. Elke onderzoekseenheid dient eens in de zes jaar beoordeeld te worden door een externe visitatiecommissie volgens de standaarden van het SEP. Daarnaast vindt drie jaar na de onderzoeksvisitatie een interne midterm review plaats.

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

Wetenschappelijke integriteit is een onderdeel van compliance en staat permanent onder 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, zoals het organiseren van verplichte bijeenkomsten voor promovendi en het beschikbaar stellen van laagdrempelige

voorzieningen om mogelijke schendingen aan de orde te stellen. Op de universitaire website staat informatie over de Nederlandse gedragscode wetenschapsbeoefening, de Klachtregeling wetenschappelijke integriteit en de functie van vertrouwenspersonen.

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 de aanzienlijke versterking van de planmatige inregeling en monitoring van de inkoopopdrachten en aanbestedingstrajecten. In 2018 was het bedrag aan inkoop (exclusief LUMC) dat niet volgens de aanbestedingsregels was verlopen nog 1.355.000 euro, in 2019 zijn de procedures volledig volgens de normen verlopen. 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 Kernenergiewetvergunning. 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 2019 aan de Universiteit Leiden een vergunning verleend voor 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 beschreven in de projectvergunning, wordt 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. Ook kan op deze manier de competentie van de bij de experimenten betrokken personen geverifieerd worden.

De universiteit heeft in 2019 drie projectvergunningen bij de CCD aangevraagd (in 2018: zeven). Er zijn in 2019 vier vergunningen verleend. Een daarvan was aangevraagd in 2018.

De universiteit rapporteert over dierproeven in een openbaar Dierexperimenteel jaarverslag conform de afspraken in VSNU-verband ('publieksjaarverslag'). Maar 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 Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit.

Op 25 mei 2018 is de Algemene Verordening Gegevensbescherming van kracht geworden. Om de universiteit *compliant* te krijgen is het gegevensbeheer van de universiteit aangepast, en zijn de privacyrechten van studenten, medewerkers en bezoekers versterkt en uitgebreid. De universiteit vindt het van essentieel belang dat de persoonlijke gegevens van deze betrokkenen met de grootst mogelijke zorgvuldigheid worden behandeld en beschermd.

Governance, transparantie

De verantwoordelijkheid voor compliance is waar mogelijk langs de reguliere lijnen van de organisatie belegd. De faculteiten dragen zorg voor de kwaliteitsbewaking van het onderwijs en onderzoek. Het college van bestuur bewaakt de universitaire kalender met name waar het gaat om externe visitaties en de follow-up daarvan. De bewaking van de compliance in de bedrijfsvoering wordt intern ondersteund door *audits* van de afdeling Audit en Interne Controle op basis van het Audit Charter, en extern door de Audit Commissie van de raad van toezicht. De

voorbereiding en naleving van milieuvergunningen wordt ondersteund door de afdeling Veiligheid, Gezondheid en Milieu, een gezamenlijke dienst van de universiteit en het LUMC.

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

4.6 Duurzaamheid

De universiteit heeft in 2016 haar Milieubeleidsplan 2016-2020 vastgesteld, waarin verdere invulling gegeven wordt aan het verduurzamen van de bedrijfsvoering en het incorporeren van vraagstukken rond milieu en duurzaamheid in onderwijs en onderzoek. Studenten dragen bij aan de totstandkoming van het Milieubeleidsplan en zijn actief betrokken bij de uitvoering ervan.

Doelstellingen van het milieubeleidsplan zijn:

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

In het Milieubeleidsplan zijn 35 subdoelstellingen opgenomen die ertoe moeten leiden dat de CO₂-footprint in de komende jaren met vijftig procent afneemt en de bewustwording van duurzaamheid onder medewerkers en studenten groter wordt. De realisatie van de doelstellingen ligt goed op koers. De universiteit publiceert over het jaar 2019 voor de derde keer een duurzaamheidsverslag, dat in 2020 verschijnt en waarin een overzicht wordt gegeven van de ambities en resultaten van het duurzaamheidsbeleid.

Om de voortgang van de acties te monitoren is een Uitvoeringsprogramma opgesteld, dat is afgestemd met de bestuurders van de faculteiten en de centrale diensten, en met de Universiteitsraad. Een verdere verdieping van de resultaten op duurzaamheidsgebied is te vinden in het duurzaamheidsverslag (universiteit leiden.nl/over-ons/feiten-en-cijfers/jaarverslag#duurzaamheidsverslag)

Leiden University Green Office

Om studenten meer te betrekken bij het milieubeleid van de universiteit is in 2016 het Leiden University Green Office (LUGO) opgericht. Een jaarlijks wisselend team van student-assistenten werkt in LUGO samen met universitaire medewerkers aan de betrokkenheid van studenten en medewerkers bij het verduurzamen van de universiteit. Het LUGO is gestart met zes studenten, maar inmiddels gegroeid en uitgebreid met een groot vrijwilligersnetwerk van *members*. Resultaten in 2018 waren het bevorderen van het drinken van kraanwater (en het terugdringen van plastic wegwerpflesjes) door middel van de Join-the-pipe tappunten, de Funky Phone Challenge, de veganistische week en een symposium over duurzaam consumeren. De samenwerking met Green Keys, een ander studenteninitiatief voor de bevordering van duurzaamheid, is geïntensiveerd. Het LUGO heeft een eigen website waarop de activiteiten zijn te volgen (leidenuniversitygreenoffice.nl).

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

De formele bestuursstructuur van de universiteit is in 2019 niet gewijzigd. Onderzoek en onderwijs vinden plaats in de 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 en een overzicht van faculteiten en instituten in bijlage A.

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

De faculteiten worden bestuurd door een faculteitsbestuur, onder voorzitterschap van een decaan. Een overzicht van de besturen in 2019 staat in bijlage D. De decaan en de overige leden van een faculteitsbestuur, waaronder ook een student-assessor, worden voor een vaste, verlengbare termijn benoemd door het college van bestuur. De decanen dragen bij aan het bestuur van de universiteit, in het bijzonder door hun deelname aan het Bestuursberaad, het overleg van de decanen met het college. Het college neemt besluiten pas 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 hoogleeraar 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 en facilitair beheer. Het Bestuursbureau ondersteunt het college van bestuur in de uitvoering van haar taken, en heeft daarnaast ook dienstverlenende taken ten behoeve van de faculteiten, bijvoorbeeld op het terrein van financiële en personele administratie, en van strategische communicatie en marketing.

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

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

In het Lokaal Overleg wordt overleg gevoerd met de werknemersorganisaties (zie pag. 73: Overleg met de 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. De 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*. 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. Op 29 november 2019 vond een universitaire conferentie over een veilig werkklimaat plaats, als vervolg op de maatregelen die in 2018 zijn genomen om het bouwwerk van vertrouwenspersonen te versterken. Op basis van de discussie in de conferentie zijn drie speerpunten vastgesteld: (1) meer inzetten op preventie, in het bijzonder via het leiderschapsprogramma en door de versterking van de begeleidingsstructuur van promovendi, (2) laagdrempelige toegang tot voorzieningen en (3) de inrichting van een onderzoeksfunctie die ingezet kan worden bij (een vermoeden van) een onveilig werkklimaat.

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 onder meer vastgelegd in het strategisch plan en de bestuursafspraken met de faculteiten. 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 paragraaf. 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 basis-bekostiging om de continuïteit van kennis en weten-

schappelijke 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 vervolg op de strategische conferentie is in 2019 gestart met een ambitieus programma voor de versterking van het leiderschap binnen de universiteit. Het programma besteedt aandacht aan vijf verschillende aspecten: leiderschap in het onderwijs, leiderschap bij de begeleiding van jong talent (promovendi en post-docs), leiderschap en bestuur, leiderschap in ondersteunende rollen en leiderschap in onderzoeksprojecten en -programma's.

De universiteit werkt aan versterking van interdisciplinaire samenwerking. De in 2019 gestarte stimuleringsprogramma's onderzoek spelen hierbij een belangrijke rol. Ze zijn gericht op versterking van interdisciplinaire samenwerking en sluiten bovendien aan bij actuele maatschappelijke vraagstukken en agenda's. Bij de invulling van de leidinggevende posities in het programma wordt niet alleen gekeken naar inhoudelijke kwaliteiten, maar ook naar het vermogen om wetenschappers uit verschillende disciplines te verbinden, en om een leidende rol te spelen bij het aantrekken van middelen uit de tweede en derde geldstroom.

In 2019 is opnieuw vooruitgang geboekt bij het efficiënter maken van universitaire processen. In het kader van het programma HR Next Level zijn alle personeelsprocessen in de universiteit geharmoniseerd en vergaand gedigitaliseerd. In het eerste kwartaal van 2019 zijn daarbij alle facultaire administraties samengevoegd in één universitair Personeel Shared Service Centre (PSSC). Sinds september 2019 worden bij vrijwel alle faculteiten gelijke start- en eindtijden van colleges gehanteerd (zie ook par. 2.3). In beide projecten was het reduceren van de administratieve lasten voor onderzoekers en docenten een belangrijke doelstelling.

In 2019 ging het programma Leiden Research Support van start. Dit programma gaat Leidse wetenschappers ondersteunen bij het verwerven van externe financiering, het administratief beheer van hun projecten en het voldoen aan de externe eisen op het gebied van datamanagement en gegevensverwerking. Het programma kwam tot stand op basis van de aanbevelingen van de Werkgroep wetenschappelijke excellentie en talentbeleid. Er is op dit gebied al veel infrastructuur beschikbaar bij faculteiten en instituten, en bij Luris en het Center for Digital Scholarship van UBL. Toch zijn er ook lacunes en het is voor onderzoekers nog altijd niet eenvoudig om de

juiste informatie te vinden. Het realiseren van een onderzoekportal is daarom een van de speerpunten.

5.2 Medewerkers

Omvang en opbouw van het personeelsbestand en loopbaanbeleid

Het personeelsbestand, exclusief Geneeskunde/LUMC, is in 2019 met 3,1 procent gegroeid van 4.274 fte (ultimo 2018) naar 4.408 fte (ultimo 2019). Dat is een grotere toename dan in 2018 (1,9 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. Hieronder vergelijken we de realisatie in 2019 met de oorspronkelijke afspraak voor 2019. Goed om te weten is dat de bestuursafspraken zijn verlengd t/m 2020 en 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 'vlootsschouw'), en een personeelsplanning voor de toekomst. De strategie van de faculteit of het instituut geeft aan in welke richting het personeelsbestand zich moet ontwikkelen.

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 'vlootsschouw'), en een personeelsplanning voor de toekomst. De strategie van de faculteit of het instituut geeft aan in welke richting het personeelsbestand zich moet ontwikkelen.

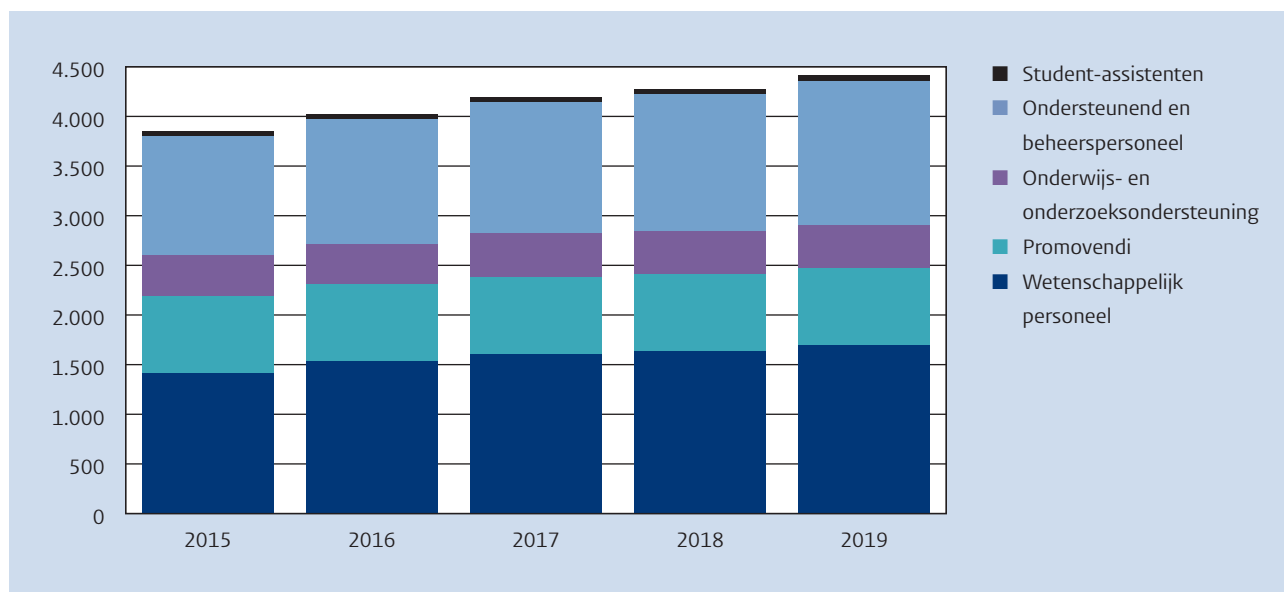
Omvang en opbouw van het personeelsbestand

Personeel in dienst	2015	2016	2017	2018	2019
Totaal fte in dienst (ultimo)	3.847	4.020	4.193	4.274	4.408
Waarvan wetenschappelijk personeel	1.416	1.535	1.606	1.638	1.692
Waarvan promovendi	767	770	774	774	776
Waarvan onderwijs- en onderzoeksondersteuning	417	406	440	431	442
Waarvan overig ondersteunend personeel	1.202	1.265	1.323	1.382	1.447
% Vrouwen in hogere functies (alleen wp)	27%	28%	31%	32%	33%
% Vrouwelijke hoogleraren	23%	24%	26%	29%	29%
% Tijdelijk wp 1e geldstroom	38%	38%	36%	32%	31%
% BKO-certificaten	87%	89%	93%	90%	89%

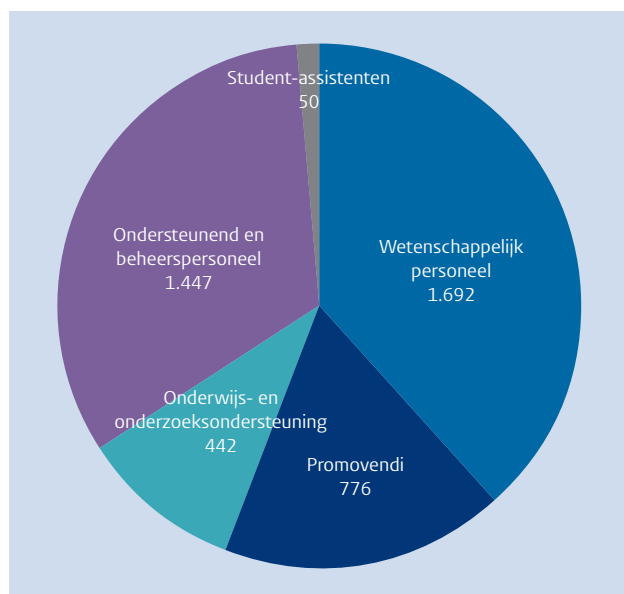
% Vrouwelijke hoogleraren en % BKO zijn incl. Geneeskunde/LUMC. Overige personeelscijfers zijn excl. Geneeskunde/LUMC.

Figuur 15

Kerncijfers personeel 2015-2019, excl. Geneeskunde/LUMC



Figuur 16
 Personeel in dienst in fte (ultimo cijfers, excl. LUMC)



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 verricht, teruggebracht ten gunste van functies waarin onderwijs en onderzoek wel gecombineerd kunnen worden. De daartoe gemaakte bestuursafpraak houdt in dat het percentage docenten – zij die uitsluitend onderwijs-taken verrichten – een dalende lijn vertoont. In 2019 is dit percentage gedaald tot 17 procent van het wp. De ambitie is om het in 2020 verder terug te brengen tot onder de 15 procent.

Een van de bestuursafspraken gaat over het doen verminderen van het aandeel tijdelijke aanstellingen van wetenschappelijk personeel dat betaald wordt uit de eerste geldstroom. De Universiteit Leiden heeft dit percentage in 2019 opnieuw verder teruggebracht, van 30 procent van het totale bestand wp en obp in 2018 naar 28 procent in 2019.

Een andere bestuursafpraak 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 2019 bedroeg het 18 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 werkhoud als op de (persoonlijke) ontwikkeling van de medewerker. In 2019 heeft 73 procent van de medewerkers een jaarlijks R&O-gesprek gevoerd; de universiteit streeft naar 80 procent.

R&O-gesprekken

	2015	2016	2017	2018	2019
Aantal te voeren gesprekken	4.520	4.732	4.910	4.993	5.165
Aantal gevoerde gesprekken	3.291	3.461	3.679	3.753	3.759
% gehouden gesprekken	73%	73%	75%	75%	73%

Personeelsmonitor

In 2018 heeft de universiteit het meest recente driejaarlijkse tevredenheidsonderzoek onder medewerkers uitgevoerd: de Personeelsmonitor. 57,1 procent van de medewerkers heeft 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 genoegen 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 leidinggevend, 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.

Sociale veiligheid en leiderschap

Ook in 2019 stond sociale veiligheid hoog op de agenda, mede naar aanleiding van de uitkomsten van de Personeelsmonitor. 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 leidinggevend beter te ondersteunen.

In 2019 is de functie van de vertrouwenspersoon nadrukkelijker onder de aandacht van de medewerkers

gebracht. Alle algemene universitaire vertrouwenspersonen hebben zich in 2019 voorgesteld met interviews op de universitaire website en in de nieuwsbrieven voor medewerkers en studenten. In deze nieuwsbrieven wordt regelmatig verwezen naar het stelsel van vertrouwenspersonen. Ook bij faculteiten zijn initiatieven genomen om de functie van de vertrouwenspersoon beter onder de aandacht te brengen, via interne berichtgeving of door vertrouwenspersonen uit te nodigen bij werksessies naar aanleiding van de Personeelsmonitor. De formele positie van vertrouwenspersonen is verstevigd, ze krijgen een betere ondersteuning en meer training. Op de medewerkerswebsite is een zogenoemde landingspagina 'Veilig werkklimaat' toegevoegd: een gemakkelijk te vinden transitiepagina die de bezoeker doorverwijst naar werkklimaat-gerelateerde onderwerpen zoals leiderschap, medewerkerstevredenheid, integriteit en inclusiviteit.

In 2019 vond ook de werkconferentie 'Veilig werkklimaat' plaats, waarop twee vragen centraal stonden:

1. Hoe kunnen we de drempel om melding te doen van ongewenst gedrag of een ander probleem verlagen?
en
2. Welke bijdrage zou een ombudsfunctionaris kunnen leveren aan een veiliger werkklimaat? Inmiddels heeft de universiteit besloten om een onderzoeksfunctie aan het stelsel van vertrouwenspersonen toe te voegen; in 2020 wordt dit verder vormgegeven. Ook worden de suggesties om melden laagdrempeliger te maken verder onderzocht. Bijvoorbeeld door een loket in te richten waar mensen informatie kunnen krijgen over de stappen die ze kunnen ondernemen als ze overwegen een klacht in te dienen.

De samenwerking tussen de algemene universitaire vertrouwenspersonen en de speciale vertrouwenspersonen voor promovendi is in 2019 voortgezet, evenals de collegiale uitwisseling in de vorm van intervisie. In 2019 spraken de vertrouwenspersonen en het college van bestuur drie keer met elkaar.

Leiderschap en leiderschapsontwikkeling

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 (onderzoeks)projecten en programma's. Het accent heeft in 2019 gelegen op window 3, waarover hierna meer.

In het kader van window 1 is intussen een Leergang Onderwijskundig leiderschap ontwikkeld. Window 2

richt zich op de professionalisering van begeleiders van promovendi en postdocs. Hiervoor worden cursussen ontwikkeld: één voor startende en één voor meer gevorderde promotoren.

Voor window 4 zijn twee brainstormsessies georganiseerd. Hierin zijn een aantal hoofdthema's benoemd: ontwikkeling, mobiliteit, cultuur en visieontwikkeling. Voor window 3, Leiderschap en Bestuur zijn de volgende doelen geformuleerd:

- Vergroten van het 'wij-gevoel';
- Versterken van de sociale veiligheid;
- Vergroten van de interesse voor het vervullen van bestuurlijke taken en rollen bij faculteiten;
- Vergroten van de bestuurlijke vaardigheden van bestuurders en leidinggevendenden. Hiertoe zal onder meer het bouwwerk van leiderschapsleergangen (zie hierna bij leiderschapsontwikkeling) verder worden uitgebouwd.

Voor elk van de doelen zijn een reeks voorstellen en aanbevelingen geformuleerd, die zijn uitgewerkt in het advies van de Stuurgroep Leiderschap en Bestuur dat begin 2020 door het Bestuursberaad is overgenomen. Daarnaast is een visie op Leiderschap geformuleerd die in 2020 verder wordt uitgewerkt naar leiderschapsstijlen en -competenties. Voor de nog uit te werken activiteiten in de verschillende onderdelen wordt in 2020 een framework opgesteld. Hierin wordt de verbinding gelegd met het recent gestarte organisatieontwikkelingstraject voor bedrijfsvoering.

Er zijn verschillende opleidingen voor (toekomstige) leidinggevendenden om zich te bekwamen op het gebied van leiderschap. Aanstaaende wetenschappelijk directeuren kunnen de leergang Academisch Leiderschap volgen. Veertien personen namen hier in 2019 aan deel; de leergang is zeer positief geëvalueerd. Voor ervaren ud's en uh'd's is er de leergang Bestuurlijke Vaardigheden. Deze leergang is ontwikkeld om de deelnemers te ondersteunen bij, of voor te bereiden op (toekomstige) bestuurlijke verantwoordelijkheden. Voor onderwijsbestuurders is er de LDE-leergang Onderwijskundig Leiderschap, waarin aandacht wordt besteed aan het implementeren van innovaties, en aan het politieke spel van het verwerven van steun en draagvlak dat daarvoor nodig is. In aanvulling daarop is een leergang voor onderwijsdirecteuren en opleidingsvoorzitters ontwikkeld, die in 2020 van start gaat. Deze richt zich op versterking van de rol en invloed van deze groep in de aansturing van het reguliere onderwijsproces. In 2019 is voor de tweede keer de leergang voor instituutmanagers aangeboden.

Werkdruk

In gesprekken tussen het college van bestuur met de faculteiten is aandacht besteed aan maatregelen om te komen tot werkdrukverlaging. Het college heeft sommige faculteiten extra ruimte gegeven om hier iets aan te doen. Zo zou een deel van de algemene facultaire reserves voor investeringen kunnen worden ingezet voor vermindering van de werkdruk in het onderwijs. Daarnaast wordt in het programma 'Harmonisatie onderwijslogistiek' gewerkt aan de terugdringing van regeldruk in het onderwijsdomein, onder meer door automatisering en de ontwikkeling van systemen om handmatig administratief werk te verminderen.

Faculteiten en eenheden zijn in gesprek gegaan met medewerkers over de onderliggende oorzaken van te hoge werkdruk. Dit heeft geresulteerd in plannen om deze te verminderen. Het bespreekbaar maken van de werkdruk maakt deel uit van de plannen. Voorbeelden van maatregelen die teams zelf hebben genomen, zijn: een interne afspraak om vóór een bepaald tijdstip in de ochtend geen bijeenkomsten te agenderen; het opstellen van een e-mail-communicatieprotocol voor studenten; proberen processen efficiënter te laten verlopen.

Aantrekken van talent

In 2019 werden meer vacatures aangemeld: 600 tegen 544 in 2018. Deze 600 vacatures bestonden uit 348 obp-functies, 70 PhD-functies en 182 wp-functies. Wat opvalt is dat het aantal wp-functies flink is gestegen (144 in 2018), dat het aantal PhD-vacatures gelijk is gebleven (70 in 2018) en dat het aantal obp-functies licht gestegen is (332 in 2018). De krappe arbeidsmarkt van de laatste jaren vraagt om meer aandacht voor arbeidsmarktcommunicatie, met name op het gebied van de werving voor obp-vacatures. De universiteit heeft in 2019 een eerste aanzet gedaan om haar arbeidsmarktcommunicatie verbeteren. Verdere uitwerking volgt in 2020. Ook zal zij zich sterker richten op de inzet van sociale media/middelenmix, met (meer) aandacht voor *employer branding*.

De universiteit biedt talentvolle afgestudeerden samen met de TU Delft en de Erasmus Universiteit Rotterdam (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 2019 zijn negentien trainees van start gegaan bij de drie deelnemende universiteiten.

Erkennen en waarderen

Talentbeleid is een speerpunt. Het gaat dan 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 gegaan naar realisering van deze aanbevelingen.

In 2018 zijn al verscheidene aanbevelingen uitgevoerd. In 2019 is de Young Academy Leiden van start gegaan en wordt via Leiden Research Support de ondersteuning van onderzoekers verbeterd (zie ook pag. 70). De universiteit biedt haar medewerkers een uitgebreid intern opleidingsaanbod. Hiermee wil ze bijdragen aan de inzetbaarheid, de talentontwikkeling, de leiderschapsontwikkeling en de loopbaanontwikkeling van haar medewerkers, en tevens de community building bevorderen. De deelname aan interne opleidingen is in 2019 iets gedaald: 1.672 medewerkers namen deel aan 32 uiteenlopende trainingen. Reden voor de daling in deelnemers was een wijziging in de financiering van de opleidingen voor promovendi. Deze wijziging is met ingang van 2020 weer teruggedraaid. De gemiddelde waardering voor de opleidingen was in 2019 een 8,2 (in 2018 een 8).

Het opleidingsaanbod werd in 2019 gestructureerd langs verschillende lijnen: aanbod voor jonge onderzoekers (promovendi en postdocs), aanbod voor leidinggevenden en bestuurders, en thematische workshops die passen bij de strategische doelen van de organisatie, zoals inclusiviteit en sociale veiligheid. In 2019 is ingezet op de ontwikkeling van een online trainingsaanbod en blended learning. Zo zijn diverse online microlearnings gemaakt over de interne organisatie van de universiteit. En verder is een online learning platform aangeschaft. Beide geven de mogelijkheid om online learning te introduceren in de bestaande leergangen en opleidingen.

Promovendi

Het *University Training Programma PhD's* biedt promovendi verschillende trainingen. De trainingen sluiten aan bij de drie fasen van de loopbaan van een promovendus: *Get started* in het eerste jaar, *Keep going and tell the world* in het tweede en derde jaar, en *Manage your career* in de laatste fase. De training van timemanagement en die van effectieve communicatie worden het meest bezocht.

Het online loopbaanportal voor promovendi, dat in 2018 is opgezet, blijkt zeer succesvol. In 2019 hebben 1850 unieke bezoekers het platform bezocht. Ze gebruiken het bij de voorbereiding van hun volgende stap op de

arbeidsmarkt, als aanvulling op individuele gesprekken en sollicitatietraining.

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. Daarnaast is er veel aandacht voor de individuele student en voor contact met diverse culturen. Ook worden vernieuwende leermethodes geïntroduceerd.

De onderwijscertificaten – Basiskwalificatie Onderwijs (BKO) en Senior Kwalificatie Onderwijs (SKO) – vormen belangrijke pijlers onder de ontwikkeling als docent. In 2019 zijn voorbereidingen getroffen voor een deelcertificaat BKO voor promovendi. Dit certificaat, dat met ingang van januari 2020 kan worden behaald, biedt promovendi een bewijs van erkenning voor de kennis en ervaring op het gebied van onderwijs, opgedaan gedurende hun promotieperiode. De SKO bestaat sinds 2018. In 2019 hebben twintig 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.

Medewerkers in hogere functiegroepen, met name degenen die obp-functies in schaal 11 en hoger vervullen, kunnen vaak in meerdere functies goed functioneren. De universiteit zet daarom in op bredere inzetbaarheid van deze medewerkers. Wanneer ze in dienst komen, worden ze in principe voor vier jaar op hun functie geplaatst. In 2019 is een eerste aanzet gegeven voor concrete beleidsmaatregelen die interne mobiliteit bevorderen. In 2020 wordt een programmacoördinator aangetrokken die dit praktisch gaat vorm geven.

Aanstellen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt

De Universiteit Leiden wil meer structurele werkplekken creëren voor mensen die, bijvoorbeeld door een verstandelijke, psychische of fysieke beperking, een afstand tot de arbeidsmarkt hebben. In VSNU-verband zijn in 2019 afspraken gemaakt in een werkagenda Banenafpraak, waarvan verdere uitwerking nog zal plaatsvinden. Ultimo 2019 was het resultaat, totaal, 48,88 fte (omgerekend in banen van 25,5 uur) is 72,84 banen. Hierbij is nog geen rekening gehouden met inzet door derden via inkoopafspraken. Ook zij zullen meetellen, waardoor de deelname hoger uitkomt.

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 2019 zijn de twee promotietrajecten voortgezet die in 2017 van start zijn gegaan. In januari 2019 is er een nieuwe UAF-kandidaat gestart, maar aan het eind van het jaar is besloten het traject te stoppen. De start van twee andere nieuwe kandidaten was voor 2019 voorzien, maar is uitgesteld tot 2020.

Gezondheid en vitaliteit

Het ziekteverzuimcijfer bedroeg in 2019 3,7 procent. Dat is een lichte stijging ten opzichte van 2018 (3,6 procent) en 2017 (3,1 procent). In 2018 en 2019 is samen met de arbodienst VGM het vigerende gedragsmodel waarin de medewerker, de leidinggevende, de P&O-afdeling en de bedrijfsartsen ieder een eigen rol en verantwoordelijkheid hebben, opnieuw onder de aandacht gebracht. In 2019 zijn trainingen aangeboden aan leidinggevend en adviseurs om zieke medewerkers adequaat te begeleiden. Training en ondersteuning worden vraaggericht aangeboden, op basis van de behoefte van de faculteit of de eenheid.

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 aangesloten universiteiten 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.

Evenals in oktober 2018 werd ook in oktober 2019 een Healthy University-week gehouden. Op diverse locaties werden verschillende workshops aangeboden, gericht op lichaamsbeweging, ontspanning en gezonde voeding.

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. De jaarlijkse audit op het functioneren van de decentrale zorgsystemen werd in 2019 uitgevoerd door middel van een documentenaudit. Daaruit bleek dat de faculteiten en expertisecentra niet alleen hun verplichtingen nakomen, maar ook actief werken aan goede arbeidsomstandigheden.

Risicobeheersing is gericht op het voorkómen van incidenten en ongevallen. In 2019 hebben geen meldingsplichtige arbeidsongevallen plaatsgevonden.

De jaarlijkse evaluatie van de centrale crisisorganisatie heeft aangetoond dat de universiteit goed voorbereid is op calamiteiten. In 2019 hebben het Centraal Crisisteam, het Internationaal Incidenten Team en enkele decentrale crisisteams geoefend.

In 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.

De Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft in het najaar van 2017 onderzoek gedaan naar de psychosociale arbeidsbelasting van medewerkers. De belangrijkste conclusie was toen dat het instrumentarium van de universiteit op dit gebied weliswaar op orde was, maar dat een systematisch overzicht van instrumenten en activiteiten ontbrak. Ook werd vastgesteld dat het formulier om (gewelds)incidenten te melden niet voldoende

eenvoudig te vinden is op de website. In 2018 is de informatie op de website herzien. De acties uit het met de vakbonden opgestelde 'Plan van aanpak werkdruk' zijn conform de planning uitgevoerd. De uitvoering loopt door in 2020 en volgende jaren.

In 2019 heeft een herinspectie plaatsgevonden. De Inspectie heeft het gevoerde beleid met betrekking tot voorlichting over agressie en geweld, het opgestelde plan van aanpak en de genomen maatregelen met betrekking tot werkdruk als voldoende beoordeeld.

Pensioenen

De universiteit is aangesloten bij het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (ABP). De pensioenen worden opgebouwd op basis van een middelloonregeling, waarbij de hoogte van het pensioen afhankelijk is van het gemiddelde verdiende loon. Sinds 1 januari 2015 wordt de pensioenopbouw berekend met als uitgangspunt dat het pensioen zal ingaan op de AOW-leeftijd. Het huidige opbouwpercentage voor het ouderdomspensioen bedraagt 1,875 procent per jaar, 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 2019 is de premie voor het ouderdomspensioen en het nabestaandenpensioen 24,9 procent (per 1 januari 2018 was dit 22,9 procent). De verdeling werkgever/werknemer bedraagt 70/30.

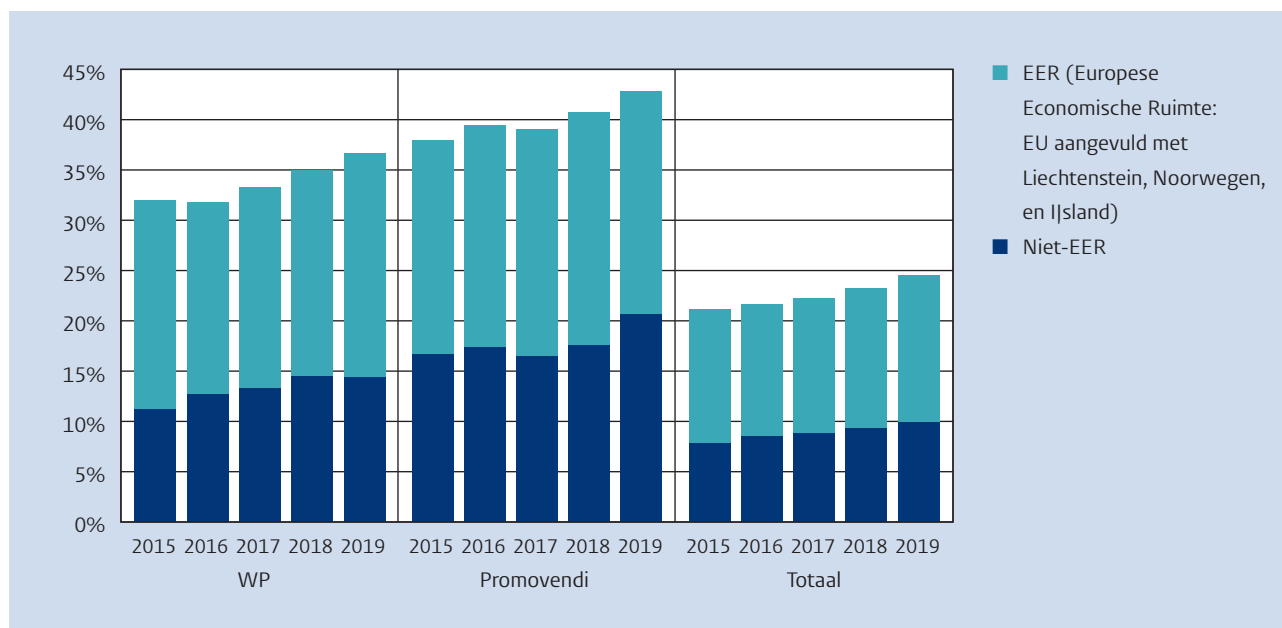
Internationalisering

Van het wetenschappelijk personeel heeft 38,6 procent (inclusief promovendi) een niet-Nederlandse nationaliteit. In 2019 heeft het *Service Centre International Staff (SCIS)* voor 310 nieuwe medewerkers van buiten de EU een aanvraag voor een verblijfsvergunning ingediend bij de IND. Dat is een toename van 16,5 procent ten opzichte van 2018. Het SCIS zorgt voor een 'zachte landing' van internationals in hun nieuwe werkomgeving. Het biedt ondersteuning aan op het gebied van visa en verblijfsvergunningen, huisvesting, fiscale problematiek en Dual Career Services. In 2019 is de aanvraag van de 30%-regeling aan de dienstverlening toegevoegd. Deze regeling houdt in dat een werkgever werknemers die in Nederland komen werken, een onbelaste vergoeding van 30% van het loon mag geven voor extra kosten. Voor deze regeling moet de belastingdienst toestemming geven.

Het jaar 2019 was het laatste jaar dat het SCIS, dat in 2017 van start ging, uit het vernieuwingsfonds werd

Figuur 17

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



gefinancierd en er een officieel besluit over voortgang genomen moest worden. Ter ondersteuning van deze beslissing is er een evaluatie onder zowel internationals als onder P&O- diensten en instituutsmanagers uitgevoerd. De internationals hebben de dienstverlening van het SCIS met een 9,1 beoordeeld, de P&O-diensten en instituutsmanagers gaven een 8,3. De toegankelijkheid en de efficiëntie van de dienstverlening worden duidelijk gewaardeerd. Als obstakel wordt vooral de krapte op de woningmarkt genoemd. De mogelijkheden van het SCIS om te bemiddelen bij het vinden van woonruimte zijn beperkt. Er wordt nauw contact onderhouden met lokale makelaars en via advertenties wordt contact gezocht met particuliere aanbieders van woningruimte.

Overleg met werknemersorganisaties

In het Lokaal Overleg wordt 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 VAWO 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 het beleid met betrekking tot 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, en vallen onder het regime van het Burgerlijk Wetboek (BW). De lokale uitvoeringsregelingen zijn waar nodig aangepast aan het bepaalde in het BW. De delegatie heeft ingestemd met deze wijzigingen.

In het verslagjaar is het Lokaal Overleg op de hoogte gehouden van de ontwikkeling van het Personeel Shared Service Centrum (PSSC, zie pag. 66: Ontwikkeling van de organisatie). Om de gevolgen van deze reorganisatie voor de betrokken medewerkers in goede banen te leiden is, in aanvulling op de cao Nederlandse Universiteiten, een Sociaal plan afgesproken. Conform de reorganisatiecode is hierbij een klankbordgroep van twee leden van de delegatie ingesteld.

Het ‘Plan van aanpak werkdruk’, opgesteld conform cao-afpraak, is begin 2018 vastgesteld. De delegatie wordt regelmatig geïnformeerd over de voortgang van de uitvoering van dit plan. Ook de verbeteracties op grond van de uitkomsten van de Personeelsmonitor 2018 zijn met de delegatie besproken.

Op aandringen van de werknemersdelegatie is het gesprek over de inventarisatie van het personeelsbestand ('vlootschouw') in relatie tot de R&O-gesprekken voortgezet. Dit heeft geresulteerd in meer duidelijkheid over inzet en doel van de inventarisatie. Op verzoek van de delegatie is ook in het overleg met de decanen aandacht aan dit onderwerp besteed, om een voor alle faculteiten vergelijkbare wijze van werken te bevorderen.

Naar aanleiding van het jaarverslag van de afdeling Veiligheid, Gezondheid en Milieu heeft de delegatie haar zorgen uitgesproken over de stijging van het verzuim en de gemiddelde duur van het verzuim. Ook is het jaarverslag van de 'Vertrouwenspersoon personeel' besproken. Hetzelfde geldt voor de rapportage Van Werk Naar Werk, de rapportage Participatiebanen en de kwalitatieve en kwantitatieve analyse van de R&O-gesprekken. Mede in het licht van de cao-afspraken over een pilot met de functie van ombudsfunctionaris is gesproken over het stelsel van vertrouwenspersonen bij de universiteit.

De delegatie heeft het gebruik van zogenaamde 'draaideurconstructies' besproken, aan de hand van een inventarisatie onder medewerkers. Met draaideurconstructies wordt bedoeld op mensen die afwisselend bij de universiteit in dienst zijn en werken via een uitzendbureau, of mensen die meerdere tijdelijke dienstverbanden hebben met een tussenpoze van meer dan zes maanden.

5.3 Bezwaar, beroep en klachten

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

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. Een student kan in beroep gaan bij het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs.

Het aantal bezwaarschriften bij de CBB is de afgelopen jaren gedaald, maar vertoonde in 2019 weer een stijging.

Het CBB ontving in het verslagjaar 78 bezwaren; in 2018 waren dat er nog 63. 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.

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.

In 2019 ontving het CBE 357 beroepen, in 2018 waren dat er 310. Het stijgende aantal heeft meerdere oorzaken: het toenemend aantal buitenlandse studenten dat toegelaten wil worden tot een masteropleiding van de universiteit, beperking van het aantal hertentamenkansen, en de strengere controle op fraude gepleegd door studenten.

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

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 2019 één klacht.

Commissie Klokkenuiders

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 Klokkenuiders'. De Commissie Klokkenuiders onderzoekt meldingen van (vermoedelijke) misstanden en adviseert vervolgens het college van bestuur. De commissie ontving in 2019 één klacht (ingetrokken na de hoorzitting).

5.4 ICT

In 2019 is uitvoering gegeven aan de in 2018 vastgestelde ICT-strategie. Verbetering van de ICT in het onderwijs en onderzoek, en in de bedrijfsvoering en basisinfrastructuur stond hierbij centraal. Bijzondere aandacht ging uit naar het waarborgen van privacy en security. De ICT-projectenkalender wordt jaarlijks geactualiseerd.

Projecten ICT & Onderzoek

De Universiteit Leiden wil de mogelijkheden voor excellent onderzoek optimaliseren door wetenschappers uitstekende onderzoeksfaciliteiten te bieden. In 2018 heeft de universiteit besloten een Computing Facility for Excellent Research (CFER) te realiseren die op termijn in het gerenoveerde datacenter wordt geplaatst. Vooruitlopend hierop wordt een eerste installatie van deze CFER geplaatst in het datacenter van het LUMC. Zodra het datacenter van de universiteit klaar is, kan dit ook gebruikt worden voor het hosten van de HPC van het LUMC. Ook andere faculteiten en externe partijen, zoals LDE en SURF, zijn betrokken bij het CFER-project.

Studenten moeten eveneens kunnen profiteren van goede voorzieningen. Binnen het CFER-project zullen daarom ook opleidingen en trainingen worden ontwikkeld om studenten in staat te stellen te werken met de zeer grote rekenkracht van de supercomputer. Hier wordt in 2020 verder invulling aan gegeven. Voor dit project is samenwerking gezocht met faculteiten, het LUMC en met externe partijen waaronder LDE en SURF.

Er is een Research-IT Competence Center (RICC) opgericht om de ondersteuning van de onderzoekers met ICT-voorzieningen te verbeteren. Dit wordt stapsgewijs geïmplementeerd.

Projecten ICT & Onderwijs

De voornaamste digitaliseringsprojecten ten behoeve van het onderwijs die in 2019 werden ondernomen, staan beschreven in paragraaf 2.3 (pag. 25 e.v.: Onderwijsambities en -prestaties; ICT en Onderwijs en Nieuw Learning Management System). In 2019 zijn de digitale voorzieningen voor studenten verder verbeterd door het beschikbaar stellen van voorzieningen voor samenwerken in Office-documenten. Dit was ook een randvoorwaarde voor de implementatie van het nieuwe LMS BrightSpace.

Projecten ICT & Bedrijfsvoering en de ICT-basisinfrastructuur

De digitalisering van de bedrijfsvoeringsprocessen op het gebied van personeel is in 2019 voortgezet. Ten behoeve van verdere digitalisering van het documentbeheer nam de universiteit deel aan een gezamenlijke aanbesteding in SURF-verband voor papierloos vergaderen en werd een proof-of-concept voor het archiveren in Office 365 succesvol afgerond.

In 2019 is verder de uitrol van Windows 10 gerealiseerd en zijn de eerste onderdelen van Office 365 in gebruik genomen. Veel lokale applicaties zijn in 2019 gemigreerd naar het cloud-platform LUCI. Hierbij zijn de applicaties geactualiseerd en voorzien van de laatste beveiligings-

updates. De realisatie van een fysiek datacenter is een onderdeel van de campusontwikkeling.

Privacy en security

Het aantal datalek-meldingen in 2019 is toegenomen, maar ze hadden allemaal een beperkte impact. Eind december werden de digitale systemen van de Universiteit Maastricht getroffen door een cyberaanval. De impact van dit incident was zo groot dat alle Nederlandse universiteiten, ook de Universiteit Leiden, zich genoodzaakt zagen het bestaande digitale veiligheidssysteem opnieuw te bezien. Er is een actieplan opgesteld waarmee reeds geplande maatregelen nu versneld worden uitgevoerd. De nadruk ligt hierbij op het vergroten van bewustwording, het reduceren van digitale toegangsrechten en het invoeren van twee-factor authenticatie.

5.5 Campusontwikkeling

In 2016 heeft de universiteit 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. Een belangrijke mijlpaal werd bereikt toen de gemeenteraad van Leiden in oktober 2019 het stedenbouwkundig plan en het beeldkwaliteitsplan voor het gebied vaststelde.

In 2019 is ook het Arsenaal volledig vernieuwd en voor de verbouwing van de gebouwen aan de Van Eyckhof-Van Wijkplaats is een ontwerp gemaakt en is de aanbesteding voorbereid. Voor de medewerkers en studenten wordt tijdelijke huisvesting gecreëerd, onder andere in het Lipsiusgebouw.

In de Leidse binnenstad zijn ook enkele verbeterprojecten uitgevoerd, namelijk in het Kamerlingh Onnesgebouw en in Plexus.

Campus Den Haag

Medio 2019 is de conceptvisie voor de ontwikkelingen in Den Haag tot 2030 vastgesteld. Op basis daarvan is in het najaar een business case doorgerekend voor de daarbij behorende nieuwe huisvesting. Besluitvorming over deze nieuwe huisvesting, een 'tweede Wijnhaven-

gebouw, vindt in 2020 plaats. Eind 2019 heeft ook een verbouwing van de zesde verdieping van het Wijnhavengebouw plaatsgevonden.

Campus Leiden Bio Science Park

In 2019 is verder gewerkt aan het ontwerp van fase 2A van de Campus Leiden Bio Science Park (LBSP) en is gestart met de voorbereiding van de aanbesteding. Ook is de Gorlaeushoogbouw gesloopt en zijn er ontwerpen gemaakt voor een grote fietsenstalling, een nieuw campusplein en een nieuw sport- annex tentamenentrum. Voor het onderwijsgebouw wordt een grote renovatie voorbereid. In het Snelliusgebouw is extra kantoorruimte gecreëerd en in het Pieter de la Courtgebouw van de Faculteit Sociale Wetenschappen is in 2019 een nieuwe bibliotheek opgeleverd.

In het LBSP is in 2019 veel grond uitgegeven aan nieuwe bedrijven en een aantal bedrijven is begonnen met de bouw van hun pand. Het Schilperoortpark is aangelegd en er zijn ontwerpen gemaakt voor de bouw van honderden nieuwe (studenten)woningen.

Intensiveren van de bezetting van de gebouwen

In 2018 is gestart met een programma 'Gericht huisvesten' met als doel de bezetting van de universitaire gebouwen te intensiveren. In 2019 is verder gewerkt aan een aantal pilots: in het Snellius voor het ISSC, in het Pieter de la Courtgebouw voor diverse onderdelen van de Faculteit Sociale Wetenschappen en in de Oude UB voor diverse afdelingen van het Bestuursbureau.

5.6 Financiën

Financieel resultaat 2019

Op hoofdlijnen kan het boekjaar 2019 (geconsolideerd) als volgt worden weergegeven:

- De baten stegen met 33,0 miljoen euro naar 685,8 miljoen (2018: 652,3 miljoen). De rijksbijdrage en de collegegelden namen toe met 17,1 respectievelijk 2,9 miljoen. De opbrengsten uit werken voor derden (tweede- en derdegeldstroomonderzoek en contractonderwijs) stegen met 7,2 miljoen naar 194,9 miljoen. De overige baten stegen met 6,3 miljoen naar 44,5 miljoen.
- De lasten stegen met 41,0 miljoen naar 690,5 miljoen (2018: 649,5 miljoen). De personeelslasten namen toe met 27,9 miljoen. Deze stijging werd voornamelijk veroorzaakt door de stijging van de bezetting met 180 fte naar 6.333 fte. De materiële lasten namen toe met 13,1 miljoen.
- Het resultaat 2019 kwam, inclusief het saldo van de financiële baten en lasten, en na de verwerking van

het aandeel derden (LUMC), uit op 3,8 miljoen negatief.

- Het totaal aan activa bleef op hetzelfde niveau met een omvang van 580,5 miljoen (2018: 580,7 miljoen).
- Het negatieve resultaat wordt onttrokken aan het eigen vermogen, dat afneemt naar 229,3 miljoen (2018: 233,0 miljoen). De solvabiliteit (aandeel eigen vermogen in totaal vermogen) daalt naar 39,5 procent (2018: 40,1 procent).

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 de opbrengsten uit contractonderwijs. De ontwikkeling van deze bijdragen zijn weergegeven in de tabel op pagina 77.

Begroting 2019 en realisatie 2019 en 2018 (enkelvoudig)

In de tweede tabel op pagina 77 wordt het enkelvoudig resultaat over 2019 vergeleken met de begroting voor 2019 en de realisatie over 2018. De begroting voor 2019 is eind 2018 vastgesteld door het college van bestuur. In deze cijfers zijn niet inbegrepen de baten en lasten van de onderwijs- en onderzoeksactiviteiten van de Faculteit Geneeskunde/LUMC (maar wel de subsidie aan het LUMC voor deze activiteiten) en de baten en lasten van de in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen verbonden partijen Libertatis Ergo Holding BV (LEH) en de Stichting Praesidium Libertatis.

Het nettoresultaat (enkelvoudig) over het verslagjaar bedraagt 4,6 miljoen euro negatief, dat is 4,9 miljoen hoger dan het begrote resultaat van 9,5 miljoen negatief. Het verschil tussen de begroting en realisatie bij de baten en lasten is als volgt:

Baten

- Rijksbijdrage: deze post komt 2,1 miljoen euro hoger uit dan begroot. Voornaamste reden hiervoor is de verwerking van de Sectorplangelden van 3,6 miljoen euro als bate.
- Collegegelden: de collegegelden komen hoger (4,6 miljoen) uit dan het niveau van de begroting als gevolg van een hoger aantal ingeschreven (internationale) studenten.
- Baten werk i.o.v. derden: deze post komt 10,8 miljoen hoger uit dan het niveau van de begroting, dit betreft een stijging van de opbrengst werken voor derden bij diverse eenheden (inclusief contractonderwijs).

Baten 2019

(bedragen in M€)	2015	2016	2017	2018	2019
Rijksbijdragen	319	325	337	358	375
Collegegelden	57	61	64	68	71
NWO (incl. ZonMW) en KNAW	52	54	52	51	57
EU (incl. ERC)	34	38	37	40	36
Andere derden (incl. contractonderwijs)	87	87	90	97	102
Overige baten	41	36	42	38	45
Totaal baten	590	601	623	652	691
Aandeel werk voor derden in totale baten	29%	30%	29%	29%	28%

Enkelvoudig resultaat over 2019 vergeleken met de begroting voor 2019 en de realisatie over 2018

(bedragen in M€)	2019	Begroting 2019	2018
3 <i>Baten</i>			
3.1 Rijksbijdragen	375,2	373,1	358,1
3.2 Collegegelden	71,3	66,7	68,4
3.3 Baten werk in opdracht van derden	105,2	94,9	99,0
3.4 Overige baten	41,5	33,2	35,5
Totaal baten	593,2	567,9	561,0
4 <i>Lasten</i>			
4.1 Personeelslasten	363,0	359,5	339,8
4.2 Afschrijvingen	36,3	31,9	31,9
4.3 Huisvestingslasten	47,0	36,8	45,6
4.4 Overige lasten	150,4	149,4	144,1
Totaal lasten	596,6	577,6	561,5
Saldo baten en lasten	-3,4	-9,7	-0,6
5			
Financiële baten en lasten	-1,3	-1,3	-1,4
Resultaat voor belasting	-4,7	-11,0	-2,0
Belastingen	0,0	0,0	0,0
6			
Resultaat deelnemingen	0,1	1,5	0,4
Nettoresultaat	-4,6	-9,5	-1,5

- Overige baten: deze baten komen 8,3 miljoen hoger uit dan het niveau van de begroting, onder meer door de verkoop van grond aan de gemeente voor de vestiging van SRON en overige ontvangen subsidies en bijdragen.

Lasten

- Personeelslasten: de personele lasten komen ruim 3,5 miljoen hoger uit dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door een stijging van de kosten voor personele voor-

zeningen (o.a. wachtgeldvoorziening) en door een toename van inhuur bij diverse eenheden.

- Afschrijvingen: de afschrijvingslasten komen 4,4 miljoen hoger uit dan het niveau van de begroting.
- Huisvestingslasten: deze lasten komen 10,2 miljoen hoger uit dan het niveau van de begroting, met name door hogere huur- en schoonmaakkosten en het ten laste van de exploitatie brengen van de voorbereidingskosten van enkele investeringsprojecten.
- Overige lasten: deze lasten komen 1,0 miljoen hoger uit dan begroot, vooral door een stijging van de

uitgaven in samenhang met de toename van de baten bij diverse eenheden.

Financiële baten en lasten

- Het saldo van de financiële baten en lasten komt min of meer uit op het niveau van de begroting.

Deelnemingen

- Onder deze post wordt de verandering van de waarde van Libertatis Ergo Holding BV (LEH) verantwoord. Er is een positief resultaat van 0,1 miljoen.

Het verschil tussen het begroot resultaat en gerealiseerd resultaat (enkelvoudig) kan ook op de volgende manier worden verklaard:

De voorgeschreven wijze van verwerking van de sectorplangelden leidt tot een extra opbrengst en dito resultaat in 2019. Het ministerie van OCW heeft in de loop van 2019 sectorplanmiddelen verstrekt voor versterking van het wetenschappelijk onderzoek. Deze middelen zijn toegevoegd aan de lumpsum van iedere universiteit. Ze zijn gekoppeld aan inhoudelijke sectorplannen en concrete begrotingen van de universiteiten. Het ministerie van OCW zal de inhoudelijke voortgang van de planrealisatie monitoren. In goed overleg met het ministerie was, mede vanuit een perspectief van matching van kosten en opbrengsten, een verwerking van deze bedragen beoogd op de balans in de jaarrekening 2019.

Recent oordeelde de Commissie Onderwijs van de Raad voor de Jaarverslaggeving echter, tegen eerdere verwachtingen in, dat een dergelijke verwerking niet mogelijk is op basis van de huidige regelgeving. Door toepassing van deze regels ontstaat onbedoeld een vertekend financieel beeld ter grootte van 3,6 miljoen euro. Tegenover deze vrijval van middelen in 2019 staan even zo grote tekorten in latere jaren. In de Commissie Onderwijs van de Raad voor de Jaarverslaggeving is geconcludeerd dat het wenselijk is de regels jaarverslaggeving hiervoor aan te passen om te voorkomen dat in komende jaren wederom sprake zal zijn van een vertekening van het financiële beeld. OCW zal hiertoe het initiatief nemen en hierover overleg voeren met de accountants en de universiteiten.

Verdeling onderwijs, onderzoek en indirecte lasten

De Universiteit Leiden is zich bewust van de maatschappelijke druk om zo transparant mogelijk te zijn als het gaat om 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 hieronder weergegeven.

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

- Het grootste deel van de lasten (M€ 316,8) betreft salarislasten. De salarislasten van het Wetenschappe-

Ontwikkeling resultaat t.o.v. begroting

(bedragen in M€)	Realisatie 2019
Begroot resultaat	-9,5
Resultaatverbetering eenheden en werkbudgetten	4,7
Verwerking sectorplangelden (FWN en FdR)	3,6
Collegegeld (per saldo)	3,3
Toename rijksbijdrage (resultaateffect door toename macrokader)	1,7
Extra bijdrage SEO-middelen van NWO	1,4
Resultaatmutatie op vernieuwingsmiddelen	0,6
Afdracht 3e geldstroom	0,2
Aanpassing pro rata-regeling BTW	0,2
Resultaatmutatie gebiedsontwikkeling	-0,1
Dotatie asbestvoorziening	-0,3
Afrekening onderwijs TU Delft	-0,7
Overige mutaties	-1,1
Resultaat deelnemingen	-1,4
Dotatie personeelsvoorziening	-2,6
Ontwikkelkosten vastgoed t.l.v. exploitatie	-4,7
Resultaat	-4,6

Verdeling lasten 2019

(bedragen in M€)	Directe lasten		Subtotaal Direct	Indirecte lasten	Totaal
	Onderwijs	Onderzoek			
Salaris- en sociale lasten	110,8	145,7	256,4	60,4	316,8
Waarvan salaris en sociale lasten WP	84,3	103,4	187,7		
Inhuur personeel	5,9	13,5	19,5	16,4	35,8
Overige personele lasten	0,9	0,2	1,1	9,3	10,4
Subtotaal personele lasten	117,6	159,4	276,9	86,1	363,0
Afschrijvingen	2,0	9,7	11,7	24,6	36,3
Waarvan afschrijvingen gebouwen				20,3	
Huisvestingslasten	2,5	4,3	6,8	40,2	47,0
Overige – Reis- en verblijfskosten	2,1	8,7	10,8	0,8	11,6
Overige – Overige lasten	6,4	17,0	23,4	31,8	55,2
Overige – Inkomensoverdrachten	27,7	46,0	73,7	10,0	83,6
Subtotaal materiële lasten	40,7	85,6	126,3	107,4	233,7
Totaal lasten	158,3	245,0	403,3	193,4	596,7

lijk personeel (wp) en het Ondersteunend personeel (obp) bij de faculteiten zijn 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 45 procent onderwijs en 55 procent 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 procent onderwijs, 60 procent onderzoek. Het percentage onderzoek is dan 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 geadministreerd in de tweede en derde geldstroom zijn ingedeeld bij onderzoek (met uitzondering van het postacademisch onderwijs: de betreffende lasten hiervan zijn ingedeeld bij onderwijs). De lasten zoals geadministreerd 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.

De verdeling van de middelen Kwaliteitsafspraken is toegelicht in paragraaf 2.5.

5.7 Continuïteitsparagraaf

Met de continuïteitsparagraaf geeft het college van bestuur inzicht in het voorgenomen beleid in de jaren volgend op het verslagjaar 2019, de verwachte gevolgen van dit beleid voor de financiële positie en 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 87.

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 een groei van de rijksbijdrage en collegegelden, die wordt ingezet om de toename van de universitaire bijdrage bij groeiende faculteiten te financieren. Het college acht het daarnaast van groot belang te kunnen beschikken over een budget voor vernieuwingsmiddelen die ingezet kunnen worden voor het realiseren van de ambities uit het instellingsplan *Excelleren in vrijheid 2015-2020*. De beschikbare vernieuwingsmiddelen in de jaren na 2020 zullen vooral worden benut voor het realiseren van de ambities uit het nieuwe instellingsplan 2021-2026. Het door het college gebruikte AEG-model voor het vaststellen van de allocatie aan de faculteiten, wordt door middel van de zogenoemde budgetfactor afgeregeld op de beschikbare middelen.

De afzonderlijke eenheden worden geacht jaarlijks een begroting in te dienen waarbij baten en lasten in evenwicht zijn. Alleen met toestemming van het college van bestuur kan een begroting met een tekort worden vastgesteld. Een aantal faculteiten heeft in de begroting 2020-2023 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 procent van de jaarlijkse baten, wordt de faculteit geacht deze in de komende jaren weer op peil te brengen. Met uitzondering van de Faculteit Archeologie voldeden alle faculteiten eind 2019 aan de eis van 5 procent.

De ondersteunende diensten worden geacht een sluitende exploitatie te realiseren. De universitaire bijdrage voor het expertisecentrum Studenten- en Onderwijszaken (SOZ) en de werkbudgetten Bedrijfsvoering en Automatisering bewegen mee met de ontwikkeling van de studentenaantallen en het aantal medewerkers. 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 de volgende norm: het aandeel van de huisvestingslasten (inclusief afschrijvingen) in de totale lasten is maximaal 12 procent. De allocaties aan de ondersteunende diensten (inclusief de werkbudgetten en exclusief het werkbudget Huisvesting) mogen niet meer zijn dan 35 procent van de allocaties aan de faculteiten en instituten. Deze normen blijven voor de komende jaren onverminderd van kracht. Het aandeel universitaire overhead zal als gevolg van de inhaalslag op ICT-gebied in 2020 boven de norm uitkomen. Verwacht wordt dat het aandeel

in 2021 en volgende jaren weer op, of iets onder, de 35%-norm ligt.

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

Begroting 2020-2023

De (enkelvoudige) begroting van de universiteit, zoals opgenomen in de Meerjarenbegroting 2020-2023, 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, tot stand gekomen op basis van de door de eenheden ingediende begrotingen 2020-2023.

De raad van toezicht heeft de begroting goedgekeurd in haar vergadering van 10 december 2019. De Universiteitsraad heeft, in aanvulling op het bestaande adviesrecht, instemmingsrecht op de hoofdlijnen van de begroting, en op de bestemming van de kwaliteitsmiddelen. De hoofdlijnen van de begroting worden vastgelegd in de Kadernota, die in het voorjaar voorafgaand aan het betreffende kalenderjaar door het college van bestuur wordt vastgesteld. Na constructief overleg heeft de Universiteitsraad in mei 2019 ingestemd met de hoofdlijnen in de Kadernota 2020, en op 9 december 2019 met de wijzigingen op de hoofdlijnen van de begroting, alsook met de beoogde inzet van de kwaliteitsmiddelen in het jaar 2020 en de indicatieve inzet van deze middelen in de jaren 2021-2023.

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 2019.

Kernpunten uit de begroting 2020 zijn:

1. In de loop van 2019 is een nieuw stimuleringsprogramma onderzoek van start gegaan, waarvoor in de jaren tot en met 2023 4,5 miljoen euro per jaar is uitgetrokken.
2. 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 in 2020 van totaal 7,7 miljoen euro. In de jaren na 2020 lopen deze door OCW toegekende middelen op naar een bedrag van 19,3 miljoen euro in 2024.
3. Excellent onderzoek en onderwijs vragen ook excellente ondersteuning en infrastructuur. In 2020 worden nieuwe stappen gezet, onder meer via 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', het nieuwbouwprogramma voor de Science Campus, renovatie van de Faculteit Geesteswetenschappen en renovatie van het huidige datacenter in het Snellius.
4. Er wordt de komende jaren extra geïnvesteerd in ICT-projecten en ICT-infrastructuur. In 2021 is op concerniveau een extra bedrag van 3,5 miljoen euro en in de jaren daarna jaarlijks 2,5 miljoen gereserveerd voor de uitvoering van de projectenkalender ICT.
5. Via een groeibijdrage krijgen faculteiten met sterk toenemende studentenaantallen de beschikking over extra middelen (groeibijdrage). In 2020 gaat het om een bedrag van 4,7 miljoen.
6. Een deel van de algemene facultaire reserves wordt ingezet voor investeringen ter vermindering van de werkdruk in het onderwijs.
7. In de meerjarenbegroting is bij de raming van de rijksbijdrage rekening gehouden met het verwachte effect van de besluitvorming naar aanleiding van de adviezen van de Commissie van Rijn, waarbij op de reguliere financiering vanaf 2022 een korting plaatsvindt van jaarlijks circa 3 miljoen euro. Het college van bestuur heeft naar aanleiding van de commissie van Rijn het standpunt ingenomen dat intern geen verschuivingen worden aangebracht in het budgettaire kader voor 2020. Inmiddels heeft het college besloten ook in het jaar 2021 bij de verdeling van middelen naar de faculteiten geen wijziging aan te brengen naar aanleiding van de besluitvorming over de adviezen van de Commissie van Rijn.

De uitwerking van de bovengenoemde kernpunten heeft geleid tot een begroting in 2020 met een positief resultaat van 1,3 miljoen euro. Het begrote resultaat bestaat uit een tekort in de reguliere bedrijfsvoering van circa 12 miljoen euro en een verwachte eenmalige opbrengst uit de gebiedsontwikkeling van ongeveer 13 miljoen. Het tekort in de reguliere bedrijfsvoering is het gevolg van de inzet van geormerkte en niet geormerkte reserves van faculteiten en ondersteunende diensten. De inzet van niet geormerkte reserve bij een aantal faculteiten, hangt vooral samen met werkdrukverlaging.

Bij het vaststellen van de financiële ruimte voor 2020 en daarna, heeft het college van bestuur, mede op verzoek van het ministerie van OCW, en na afstemming in VSNU-verband, wederom besloten minder conservatief te begroten. Dit betekent dat bij de raming van de rijksbijdrage in deze begroting rekening wordt gehouden met te verwachten extra middelen vanwege de bijstelling van het macrokader (als gevolg van de groei van het aantal ingeschreven studenten in het hoger onderwijs) en het opnemen van middelen voor het instituut Nimar in Marokko. Tevens worden in voorgaande jaren opgebouwde reserves ingezet. 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 bijsturen indien de omstandigheden – bijvoorbeeld fluctuaties in aantallen studenten – dit zouden vereisen. Wel wordt de ruimte om het risico van een wijziging van het bekostigingssysteem op te vangen steeds kleiner.

Hoe de begroting 2020 en de meerjarenraming 2021-2023 er op grond van deze uitgangspunten uitzien, staat in de tabel op pagina 81.

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 beneden de signaleringswaarden die de Inspectie van het Onderwijs hanteert. In de jaren 2020-2023 zijn de nu geraamde resultaten in de reguliere bedrijfsvoering negatief. Door de bijdrage uit de gebiedsontwikkeling (verkoop Entreegebied) is sprake van een positieve nettoresultaten.

Staat van baten en lasten

(bedragen in M€)	JR 2019	B 2020	B 2021	B 2022	B 2023
<i>Baten</i>					
Rijksbijdragen OCW	375,2	388,4	402,3	403,7	405,2
Collegegelden	71,3	74,6	75,2	75,7	76,3
Baten werk i.o.v. derden	105,2	95,1	92,9	90,0	85,6
Overige baten	41,5	54,1	37,9	52,1	37,4
Totaal baten	593,6	612,1	608,4	621,5	604,5
<i>Lasten</i>					
Personeelslasten	363,0	375,5	380,6	380,6	379,0
Afschrijvingen	36,3	31,9	32,2	32,1	33,9
Huisvestingslasten	47,0	48,4	45,5	49,2	47,0
Overige lasten	150,4	156,7	153,5	150,3	149,8
Totaal lasten	596,6	612,5	611,8	612,2	609,7
Financiële baten en lasten	-1,3	0,7	0,6	0,6	0,6
Resultaat deelnemingen	0,1	1,0	1,0	1,0	1,0
Nettoresultaat	-4,6	1,3	-1,8	10,8	-3,6

In de begroting 2020-2023 is uitgegaan van een stijging van de rijksbijdrage in de komende jaren. Dit als gevolg van een beperkte stijging van het marktaandeel in de bekostiging, die weer het gevolg is van de toename van het aantal ingeschreven (bekostigde) studenten – zoals hiervoor toegelicht. Het aantal ingeschreven studenten is in het studiejaar 2019/2020 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 volgende tabel). Uiteraard is dit een verwachting met de nodige onzekerheden. In de raming van het aantal studenten is in de tabel nog geen rekening gehouden met de voorgenomen groei van het aanbod aan opleidingen in Den Haag en de hiermee samenhangende groei van het aantal studenten. Ook in de begroting 2020-2023 is met de hiermee samenhangende baten en lasten geen rekening gehouden.

De collegegelden nemen de komende jaren 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.

De omvang van de post Baten werk in opdracht van derden zal naar verwachting in 2020 wat lager uitkomen ten opzichte van dan het realisatieniveau van 2019. Met name bij de faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen is de realisatie in 2019 hoger uitgekomen dan oorspronkelijk begroot. Onderdeel van deze post is de tweede geldstroom (NWO). Deze geldstroom is een belangrijk onderdeel van de financiering van onderzoek. Financieel gezien is de tweede geldstroom de afgelopen jaren steeds belangrijker geworden door de toename van beschikbare middelen, onder andere door de overheveling in 2009 van 100 miljoen van de eerste naar de tweede geldstroom. De universiteit voert een actief beleid gericht op het verwerven van tweede- en derdegeldstroombaten, en verleent daaraan ook ondersteuning. De verwerving van NWO-baten en EU-baten is een belangrijk aandachtspunt bij de huidige bestuursafspraken. Ook in de verlengde bestuursafspraken is deze aandacht behouden.

In het interne universitaire verdeelmodel AEG (is een component opgenomen om de bijkomende kosten ('matching') van tweedegeldstroombaten en EU-subsidies op te kunnen vangen. De bijdrage van NWO in het kader van de 'Regeling Stimulering Europees Onderzoek' (SEO-regeling) is tot en met 2019 gebruikt om deze component in de interne bekostiging aan te vullen. Vooruitlopend op de definitieve toekenning van de SEO-middelen voor het jaar 2019 is een bijdrage opgenomen van 3,4 miljoen euro. De minister van OCW heeft aangegeven dat de SEO-middelen in 2020 worden over-

Ingeschreven studenten

	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22	2022/23
<i>Leiden</i>						
Archeologie	424	460	500	547	601	634
Geesteswetenschappen	5.413	5.562	5.638	5.397	5.342	5.286
Rechtsgeleerdheid	5.199	5.251	5.336	5.385	5.445	5.454
Sociale Wetenschappen	4.975	5.027	4.931	4.673	4.572	4.569
Wiskunde en Natuurwetenschappen	3.842	4.064	4.534	4.269	4.132	4.121
Lerarenopleiding ICLON	228	229	225	225	225	225
Geneeskunde/LUMC	2.620	2.633	2.729	2.633	2.633	2.633
Totaal Leiden	22.701	23.226	23.893	23.128	22.950	22.922
<i>Den Haag</i>						
Archeologie	0	0	0	0	0	0
Governance and Global Affairs	2.132	2.405	2.672	3.209	3.357	3.583
Geesteswetenschappen	1.499	1.488	1.540	1.592	1.651	1.679
Rechtsgeleerdheid	0	0	0	0	0	0
Sociale Wetenschappen	366	722	922	954	944	980
Wiskunde en Natuurwetenschappen	196	201	241	315	376	408
ICLON	0	0	0	0	0	0
Geneeskunde/LUMC	0	0	0	0	0	0
Totaal Den Haag	4.193	4.816	5.381	6.069	6.328	6.649
Totaal EER*-studenten	26.894	28.042	29.274	29.197	29.278	29.571
Totaal niet-EER-studenten	825	1.016	1.160	1.059	1.088	1.092
Waarvan in Leiden	533	647	776	631	651	651
Waarvan in Den Haag	292	369	384	428	437	441
Studenten niet-bekostigde opleidingen	393	479	450	476	476	476
Waarvan in Leiden	270	352	279	352	352	352
Waarvan in Den Haag	123	127	171	124	124	124
Totaal aantal ingeschreven studenten	28.112	29.537	30.884	30.732	30.842	31.139

* EER is de Europese Economische Ruimte: de EU-landen plus Liechtenstein, Noorwegen en IJsland.

geheveld vanuit NWO naar de universiteiten. Het Leids aandeel hierin is niet bekend, omdat de besluitvorming over de verdeling in de loop van 2020 zal plaatsvinden.

De overige baten zijn in 2020 (en in 2022) hoger dan normaal in verband met de verkoop van kavels in het entreegebied.

Zoals te zien is in de tabel op pagina 84 stijgt in 2020 het aantal fte, zowel bij het wp als obp. De toename van het aantal fte en hiermee samenhangende personele lasten hangt voor een deel samen met de stijging van het aantal studenten, maar ook met de toename van de kwaliteitsmiddelen en de aan de faculteiten toegekende middelen voor de stimulering van onderzoek. Bij het wp nemen

vooral het aantal uhd's en ud's toe. Dit is mede een gevolg van het in 2015 vastgestelde loopbaanbeleid. Met dit beleid wordt beoogd het aandeel van docenten in het wp te laten afnemen en het aantal hoogleraren, universitaire hoofddocenten (uhd's) en universitaire docenten (ud's) te doen toenemen. Verder is het beleid gericht op het verminderen van het aantal tijdelijke dienstverbanden bij de functies van hoogleraar, uhd, ud en docent.

De daling van het aantal fte na 2020 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 in te schatten valt tot welk aantal fte (in welke personeelscategorieën) de nog te alloceren middelen en vernieuwingsmiddelen zullen

Gemiddeld aantal fte

	JR 2019	B 2020	B 2021	B 2022	B 2023
<i>Wp</i>					
Hoogleraar	270	298	299	292	289
Uhd	168	187	196	198	197
Ud	625	695	716	731	728
Docent	242	206	200	195	193
Onderzoeker	353	361	337	326	310
Promovendus	763	794	789	776	739
Subtotaal wp	2.421	2.541	2.537	2.518	2.455
<i>Obp</i>					
Obp O&O	428	405	391	385	379
Obp	1.429	1.530	1.507	1.503	1.499
Student-assistent	50	32	28	27	26
Subtotaal obp	1.907	1.967	1.926	1.915	1.905
Totaal	4.328	4.508	4.463	4.433	4.359
Obp overig/totaal fte	33%	34%	34%	34%	34%
Aandeel docent (hlg + uhd + ud + d)	18%	15%	14%	14%	14%

leiden, is er in de begroting voor gekozen de hiermee samenhangende fte's niet mee te nemen in het begrote aantal fte. Het omzetten van deze middelen in extra allocaties, zal er naar verwachting toe leiden dat het aantal fte na 2020 zal stijgen. Voor een beperkt deel heeft de afname van fte's te maken met het feit, dat faculteiten op de iets langere termijn wat voorzichtig zullen zijn met het ramen van de baten uit nog niet binnengehaalde onderzoeksprojecten.

In de begroting 2020-2023 is rekening gehouden met het niveau van de salaris- en sociale lasten per 1 februari 2019. Hierin zijn de verhogingen uit de huidige CAO in meege-
nomen. In 2020 zullen naar verwachting als gevolg van een nieuwe CAO de salarissen gaan stijgen. Deze stijging is niet in de cijfers verwerkt, evenmin is rekening gehouden met de stijging van de pensioenpremies per 1 januari 2020. Verwacht wordt dat deze stijgingen door het ministerie van OCW worden gecompenseerd.

De afschrijvingen blijven de komende jaren op hetzelfde niveau. In 2019 is het effect verwerkt van een afboeking van de voorbereidingskosten van een aantal huisvestingsprojecten. Vanaf 2024 zullen de afschrijvingen flink gaan stijgen als gevolg van de voorziene investeringen in huisvesting, waarop zal worden ingegaan bij de toelichting op de ontwikkeling van de balans. De huisvestingslasten schommelen in de periode 2020-2023 rond de 47 miljoen euro, 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 Faculteit Geneeskunde, bedragen ca 150 miljoen euro.

Op basis van de begroting 2020 en meerjarenraming 2021-2023 is de verwachte ontwikkeling van de financiële positie als weergegeven in bovenstaande balans. De ontwikkeling wordt vooral beïnvloed door de uitvoering van het investeringsprogramma voor huisvesting. De post Materiële activa neemt met ongeveer 180 miljoen euro toe en de liquide middelen nemen door de investeringen af met bijna 160 miljoen euro (zie de tabel op pag. 85). Het investeringsprogramma leidt tot de in de figuur op pagina 85 weergegeven investeringsbedragen in miljoenen euro's tot en met 2030.

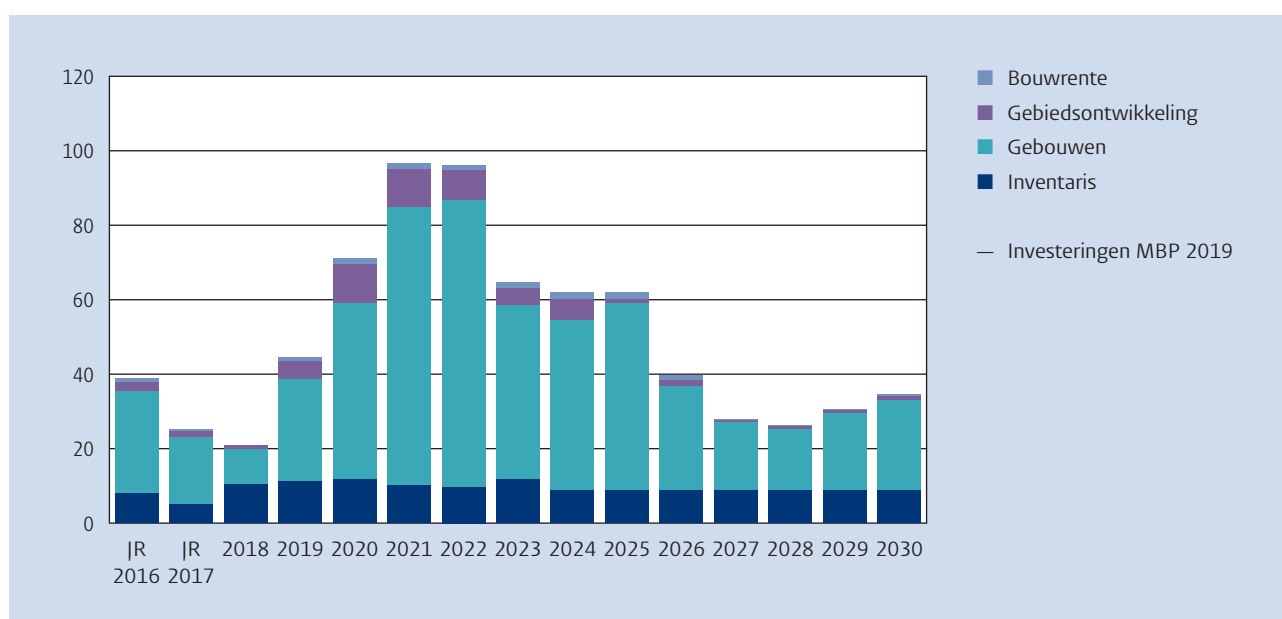
Binnen dit investeringsprogramma is sprake van twee projecten die voldoen aan de kenmerken van een 'majeure' vastgoedinvestering volgens de minister van OCW. Daarvan is sprake als de totale omvang van een project meer dan 15 procent van de totale inkomsten (op jaarbasis) van een instelling bedraagt (bij de Universiteit Leiden een bedrag van circa 92 miljoen euro).

In 2021 zal naar verwachting worden begonnen met de tweede fase van de nieuwbouw voor de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen, de Science Campus. In 2019 is de sloop van het oude Gorlaeusgebouw afgerond. In de loop van 2020 wordt de nieuwbouw aanbesteed. In de binnenstad wordt gewerkt aan de renovatie

Ontwikkeling financiële positie (enkelvoudig)

(bedragen in M€)	JR 2019	B 2020	B 2021	B 2022	B 2023
<i>Activa</i>					
Materiële vaste activa	316,4	352,5	412,9	470,3	497,3
Financiële vaste activa	40,4	41,4	42,9	44,4	46,0
Vorraden	1,0	1,1	1,1	1,1	1,1
Vorderingen	36,6	35,8	34,5	34,0	33,9
Liquide middelen	167,3	139,5	80,2	31,6	10,0
Totaal active	561,6	570,2	571,6	581,4	588,3
<i>Passiva</i>					
Eigen vermogen	211,8	217,7	215,9	226,7	223,1
Voorzieningen	28,7	24,3	22,9	21,6	18,8
Vooruitontvangen erfpacht	35,5	43,2	48,9	50,2	53,0
BNG (lening + rekening courant)	30,0	30,0	30,0	30,0	41,0
SWAP	4,0	3,7	3,0	2,3	1,8
Kortlopende schulden	251,6	251,2	250,9	250,6	250,6
Totaal passiva	561,6	570,2	571,6	581,4	588,3
Solvabiliteit	37,7%	38,2%	37,8%	39,0%	37,9%
Liquiditeit (current ratio)	81,4%	70,2%	46,2%	26,6%	18,0%

Figuur 18
Investerings per jaar (in M€)



en nieuwbouw van huisvesting voor de Faculteit Geesteswetenschappen, de Humanities Campus. Inmiddels is het vernieuwde PJ Veth gebouw in gebruik genomen en wordt het Arsenal gerenoveerd. De voorbereiding van de renovatie van 'Cluster Zuid' (het gebouw ten zuiden van de Universiteitsbibliotheek) is ver gevorderd. In 2020/2021 wordt deze renovatie aanbesteed. Daarna

volgen de renovatie/nieuwbouw van Cluster Noord, de Reuvensplaats en het Lipsius.

Daarnaast wordt de komende vier jaar een nieuw data-center gerealiseerd in het Snellius, wordt een nieuw sport- en tentamengebouw gerealiseerd en vindt een renovatie plaats van het Collegezalengebouw (de 'Schotel').

Deze investeringen dragen bij aan de strategische doelstellingen van de universiteit, en zijn nodig om de onderwijs- en onderzoeksactiviteiten van deze faculteiten ook in de toekomst optimaal te kunnen blijven faciliteren. Het aandeel van de huisvestingslasten en afschrijvingen van gebouwen en terreinen in de totale lasten blijft de komende jaren beneden de signaleringswaarde van 15 procent die de Inspectie van het Onderwijs hanteert. Om het effect van al deze investeringen op de liquiditeitspositie en de exploitatie in beeld te brengen, is een financieel model ontwikkeld om de baten en lasten, en uitgaven en ontvangsten door te rekenen. Als onderdeel van de planning- & controlcyclus wordt het financieel model één keer per jaar ingezet om te beoordelen of de voorgenomen investeringen op de korte en lange termijn inpasbaar zijn in de exploitatie en de 100 miljoen-kredietfaciliteit. De investeringen en de gevolgen daarvan voor de exploitatie worden jaarlijks door het college van bestuur besproken aan de hand van het Meerjaren Investeringsplan (MIP) / Meerjaren Business Plan (MBP) Huisvesting. Uit de doorrekeningen is tot dusver gebleken dat de investeringen in de komende vier jaar grotendeels kunnen worden gefinancierd uit afschrijvingen en het per ultimo 2019 aanwezige liquiditeitssaldo van circa 167 miljoen euro. Op grond van de huidige inzichten wordt verwacht dat in de loop van 2023 voor het eerst weer een beroep gedaan zal worden op het bij de BNG Bank beschikbare kredietarrangement. Vanwege de risico's wordt uit veiligheidsoverwegingen een bedrag van 70 miljoen euro als maximum leenplafond aangehouden. In de jaren dat een beroep gedaan wordt op de RC-faciliteit,

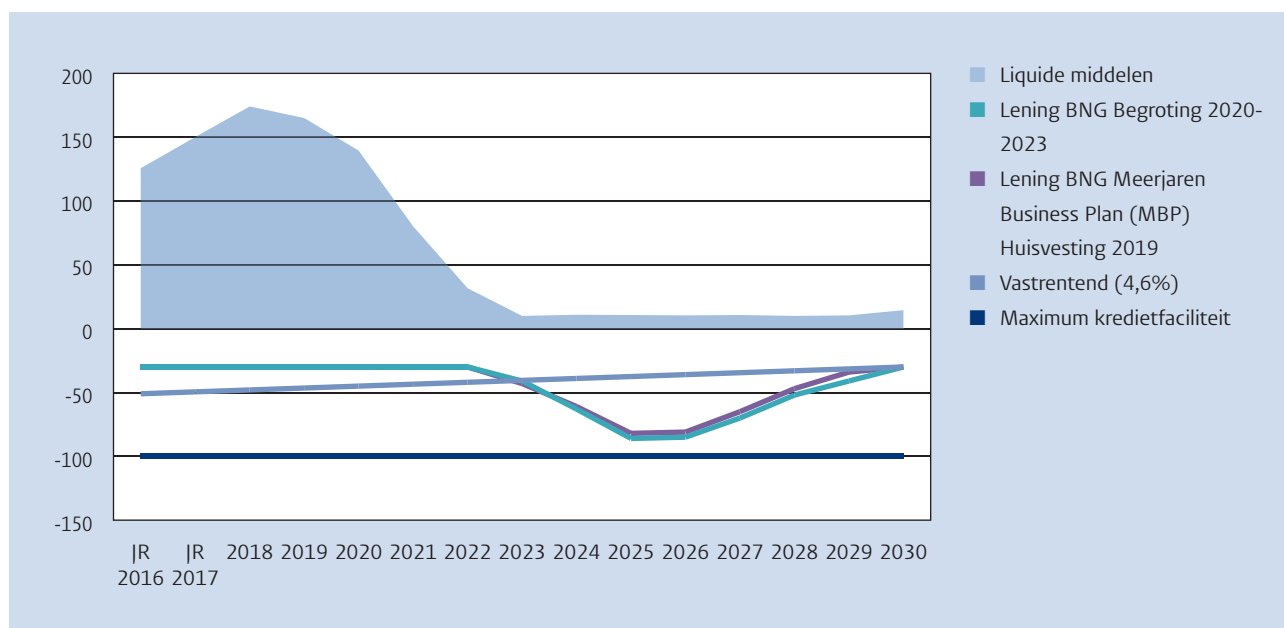
is tot dusver als beleidslijn een liquiditeitsaldo van minimaal 10 miljoen euro aangehouden. Gelet op de toename van een aantal risico's wordt overwogen om het minimaal aan te houden liquiditeitsaldo op te trekken naar een bedrag van 30 miljoen euro.

Uiteraard is het van belang om de vinger aan de pols te houden en met enige regelmaat te bekijken of de investeringsplannen financieerbaar zijn, en in welk tempo en onder welke condities ze kunnen worden uitgevoerd. Met de Universiteitsraad is afgesproken dat, als onderdeel van het instemmingsrecht op de hoofdlijnen van de begroting, door het college van bestuur instemming wordt gevraagd op investeringen in huisvesting die de exploitatie voor meer dan 1 miljoen euro beïnvloeden. Investerings met een omvang van 5 miljoen euro of meer worden ter goedkeuring voorgelegd aan de raad van toezicht.

In de grafiek hieronder zijn de verwachte liquiditeitsontwikkeling en leenbehoefte voor de jaren tot en met 2030 zichtbaar gemaakt. De doorrekening is omgeven met veel onzekerheid. De liquiditeitsraming 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

Figuur 19
Verloop Liquide middelen & lening BNG



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.

Verloop Liquide middelen & lening BNG

De liquide middelen nemen door de investeringen af. In 2023 zal het nodig zijn gebruik te maken van het rekening courant krediet bij de BNG; om uit te komen op een banksaldo van 10 miljoen euro zal 11 miljoen euro geleend worden (bovenop de 30 miljoen euro die al geleend is). In de jaren daarna zal deze lening verder oplopen. Vanaf 2026 kan de lening weer worden afgelost. De waarde van de current ratio (vlottende activa/kort vreemd vermogen), die aangeeft of de liquiditeit in orde is, ligt met 0,8 ultimo 2019 boven de door de inspectie gehanteerde signaleringswaarde van 0,5. De current ratio zal de komende jaren dalen als gevolg van de voorgenomen investeringen en in 2021 uitkomen onder de signaleringswaarde van 0,5. Vanwege de rekening courant kredietfaciliteit bij de BNG van 70 miljoen euro, die op ieder gewenst moment kan worden ingezet, acht het college van bestuur het niet nodig om dit moment nadere maatregelen te nemen om boven deze signaleringswaarde uit te komen.

Het eigen vermogen is in 2019 iets gedaald, evenals de solvabiliteit (van 38,4 procent naar 37,7 procent). De solvabiliteitsratio zal de komende jaren naar verwachting rond de 38 procent blijven, ruim onder het gemiddelde van de Nederlandse universiteiten, en iets boven het minimum van 35 procent dat wordt gehanteerd door het college van bestuur. De Inspectie van het Onderwijs gebruikt een solvabiliteitsratio waarbij ook de voorzieningen worden meegeteld ('solvabiliteit 2'). Met 43 procent ultimo 2019 en 41 procent verwacht ultimo

2023 zit de universiteit ruim boven de signaleringswaarde van minimaal 30 procent die de Inspectie van het Onderwijs hanteert. Het weerstandsvermogen (eigen vermogen/totale baten) ligt en blijft ruim boven de signaleringswaarde (0,05) van de inspectie.

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

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

In de financiële planning- & controlcyclus wordt bij het opstellen van Kadernota, begroting en Bestuurlijk Financiële Rapportage (BFR) expliciet aandacht besteed aan de financiële risico's. Er is voldoende ruimte ingebouwd om de negatieve gevolgen van financiële tegenvallers te kunnen opvangen. Met de financiële effecten van de coronacrisis is bij het opstellen van de begroting 2020-2023 uiteraard geen rekening gehouden. Naast alle menselijke en maatschappelijke effecten heeft de coronacrisis ook impact op de financiële huishouding van de universiteit. De universiteit maakt aanzienlijke kosten voor een pakket maatregelen waaronder in het bijzonder de grote inspanning om alle onderwijs op afstand te organiseren. Daarnaast is de vraag welke effecten er zijn op de instroom van Nederlandse en buitenlandse studenten, en de voortgang van onderzoek. Aard en omvang van de effecten zijn op dit moment niet of nauwelijks in te schatten, maar worden op basis van mogelijke scenario's in kaart gebracht. Bij de 1^e BFR 2020 zullen de eenheden rapporteren over de financiële effecten (extra kosten, wegvallende opbrengsten) die in de eerste viermaandsperiode van 2020 duidelijk zijn geworden. Er zullen voor de korte termijn geen compenserende maatregelen worden genomen, het resultaat 2020 zal daarom naar alle waarschijnlijkheid negatiever uitkomen dan geraamd bij het opstellen van de begroting. Het college van bestuur acht het van belang om duidelijkheid te geven over de financiële kaders voor 2021, en wil daarbij een maximale inzet doen om de continuïteit van onderwijs en onderzoek te waarborgen. De uitgangspunten gehanteerd bij het opstellen van de Kadernota 2021, zoals voor de raming van rijksbijdrage en collegegelden, zijn dan ook niet veranderd ten opzichte van voorgaande jaren. Dat geldt ook voor de bepaling van de universitaire bijdrage (allocatie) voor de faculteiten en expertisecentra. Waar in normale tijden al geldt dat de ramingen voor de latere jaren van de planperiode indicatief zijn, geldt dat nu in versterkte mate. Voor de jaren 2021 en 2022 is een reservering gemaakt voor bijzondere maatregelen noodzakelijk door de coronacrisis of andere ontwikkelingen (bijvoorbeeld rond Brexit of cybersecurity).

Gezien de financiële positie van de Universiteit Leiden is er geen aanleiding om op dit moment bijzondere maatregelen te treffen. Bij het voorbereiden van de begroting 2021 in het najaar van 2020 zullen naar verwachting de financiële effecten duidelijker zijn in te schatten, en kunnen zo nodig maatregelen worden getroffen om te blijven voldoen aan de uitgangspunten van het financieel beleid.

Een belangrijk deel van de baten (63%) bestaat uit de rijksbijdrage. Het college van bestuur gaat ervan uit dat de rijksbijdrage niet nadelig wordt beïnvloed door de coronacrisis. In de begroting 2020-2023 is ook besloten bij de raming van de rijksbijdrage rekening te houden met een mogelijke bijstelling van het Macrokader.

Een ander belangrijk uitgangspunt is een op nul sluitend allocatieresultaat en evenwicht in beschikbare middelen en te verdelen middelen (allocaties). Resultaat uit vastgoedontwikkeling – gelet op de moeilijke voorspelbaarheid – blijft buiten beschouwing. 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.

Het negatieve effect op de rijksbijdrage met ingang van 2023 als gevolg van overheveling van rijksbijdrage naar Bèta en Techniek bedraagt voor de universiteit circa 3 miljoen euro. Deze bezuiniging is nog niet doorvertaald naar de interne financiering, in afwachting van de compenserende maatregelen die de minister van OCW heeft beloofd. Het college van bestuur heeft besloten in 2020 en 2021 geen veranderingen aan te brengen in het allocatiemodel AEG.

Mede naar aanleiding van de adviezen van de Commissie van Rijn heeft de minister van OCW besloten om een onafhankelijk onderzoek te laten doen naar de toereikendheid van het macrobudget voor het mbo, hbo en wo in relatie tot de kwaliteit en doelmatige besteding. Bijkomend doel is om meer inzicht te verkrijgen in de bekostigingsniveaus van de verschillende opleidingen. De minister mikt erop dat het onderzoeksbureau de definitieve rapportage over de drie genoemde sectoren in december 2020 oplevert. Mogelijk heeft de besluitvorming over het rapport gevolgen voor de verdeling van de beschikbare middelen tussen de genoemde onderwijs-

sectoren. Verder brengt de kabinetswisseling in 2021 de nodige onzekerheden met zich mee.

Het vastgoedbeheer is centraal georganiseerd. Zoals eerder aangegeven heeft de universiteit een ambitieus huisvestingsprogramma voor de komende jaren. In het programma zijn twee 'majeure' investeringsprojecten opgenomen. 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. Om een dergelijk risico 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 The Hague 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 kapitaalcracht van de universiteit en de zekerheden die door de universiteit zijn bedongen, beschouwt de Inspectie het risico niet als een gevaar voor de continuïteit.

Interne risicobeheersings- en controlesysteem

Naast de aandacht voor de beheersing van 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- & control cyclus ook de regels en voorschriften zoals vastgelegd in het Handboek Financiën die worden gehandhaafd door de controllers bij de eenheden en het Financial Shared Service Centre (FSSC) van de universiteit. De afdeling Audit en Interne Controle (AIC) toetst jaarlijks de werking van de risicobeheersings- en controlesystemen. Op basis van het jaarlijks vastgestelde Auditplan voert AIC audits uit op de opzet en werking van de verschillende administratieve processen. De uitkomsten van deze audits worden besproken met het college van bestuur,

waarna zo nodig verbeteringen worden aangebracht. De Management Letter van de externe accountant, waarin met name wordt ingegaan op de opzet en werking van de (financiële) interne risicobeheersings- en controlesystemen, wordt jaarlijks besproken in de Auditcommissie van de raad van toezicht en in de raad van toezicht zelf. De aanbevelingen opgenomen in de Management Letter worden zoveel als mogelijk uitgevoerd. 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 2019 is verder gewerkt aan de beheersing van belangrijke risico's door middel van *continuous control monitoring*. In het FSSC is in 2019 een volgende stap gezet door de workflow van de afhandeling van de signalen te digitaliseren; in 2020 zal deze afhandeling door de eenheden ook worden gedigitaliseerd. Per 1 januari 2019 is het Personeel Shared Service Center (PSSC) van start gegaan. De personeelsadministratie is daarmee gecentraliseerd, waarbij tegelijkertijd de administratieve processen zoveel als mogelijk zijn gedigitaliseerd, zodat de workflow efficiënter en met minder risico's op fouten kan worden afgehandeld.

Aan de 'General IT Controls' (GITC) is in 2019 verder vormgegeven. 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 was net als voorgaande jaren op orde. Op verzoek van de Belastingdienst is in het kader van Horizontaal Toezicht in 2019 gestart met het opstellen van een 'Tax Control Framework'. In dit raamwerk worden de risico's in de diverse processen die moeten leiden tot aangifte beschreven, evenals de maatregelen die zijn getroffen om deze risico's te beheersen. In 2019 zijn nieuwe afspraken

gemaakt met de belastingdienst over de pro rata-regeling voor de aftrek van de btw op indirecte kosten.

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 2019 is veranderd en wat de looptijden zijn van verschillende financieringen.

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 van de universiteit aangehouden bij het ministerie van Financiën onder het regime van het schatkistbankieren. Vooralnog worden, gezien de rentecurves, de liquide middelen aangehouden op de rekening-courant.

Giften en legaten waarvan de vermogensopbrengsten gebruikt dienen te worden om activiteiten op het gebied van onderwijs en onderzoek te financieren, worden bij voorkeur ondergebracht in de Stichting Praesidium Libertatis. Deze stichting heeft het vermogensbeheer ondergebracht bij een vermogensbeheerder. De vermogensbeheerder hanteert daarbij voor de beleggingen een neutraal beleggingsprofiel (60%-70% in obligaties, 40%-30% in aandelen). Ontwikkelingen op de rente- en kapitaalmarkt en op de beurs kunnen dus effect hebben op het resultaat.

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

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

Omdat de liquide middelen worden aangehouden op spaarrekeningen en op de rekening-courant, is het renterisico gering. Wel zijn door de aanhoudend lage rentevergoedingen de renteopbrengsten gering. De universiteit loopt een groter renterisico op het met de BNG afgesloten rentederivaat. Door middel van het rentederivaat

ruilt de universiteit de (korte) rente die betaald moet worden bij gebruik van de rekeningcourantkredietfaciliteit voor een rente van 4,7 procent. Omdat de universiteit nu beschikt over voldoende liquide middelen wordt geen gebruik gemaakt van de rekening-courant kredietfaciliteit, is het derivaat niet effectief en dient het te worden gewaardeerd tegen marktwaarde.

Aangezien het verschil tussen de rente die de universiteit betaalt aan de BNG en de 1-maandseuribor rente die de universiteit ontvangt weer iets kleiner is geworden, en de omvang van het derivaat in 2019 is afgenomen met 1,5 miljoen euro is de marktwaarde van de swap in 2019 voor een bedrag van 200.000 euro minder negatief geworden. Overigens is in het afgesloten contract geen sprake van een zogenoemde *margin call*; de universiteit behoeft derhalve geen bedrag te storten bij de BNG Bank vanwege de negatieve marktwaarde.

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. In het kader van de invoering van de vennootschapsbelasting is bij overleg met de Belastingdienst gebleken dat de omvang van deze activiteiten de afgelopen jaren zodanig was dat een subjectieve vrijstelling van de vennootschapsbelasting over het boekjaar 2018 van toepassing is.

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

De bijbehorende tarieven worden vastgesteld door het faculteitsbestuur of het college van bestuur; ze zijn in principe kostendekkend en niet-marktverstoring. 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 voor 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 procent-dochteronderneming Libertatis Ergo Holding BV (LEH). LEH investeert in nieuwe ondernemingen die voortkomen uit de universiteit, of neemt deel in fondsen die financiering verzorgen. De universiteit heeft bij de oprichting in 1996 158.000 euro geïnvesteerd. Daarna zijn geen publieke middelen meer in LEH gestoken. Alle activiteiten van LEH en haar deelnemingen zijn bedoeld om kennisoverdracht te realiseren dan wel te bevorderen, met uitzondering van Jobmotion BV, die de plaatsing van uitzendkrachten binnen de universiteit verzorgt. Over het aangaan van nieuwe financieringen wordt besloten door de algemene aandeelhoudersvergadering van LEH (het college van bestuur). Daarbij wordt getoetst of de betreffende financiering past bij de wettelijke taken van de universiteit. De in 2019 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-concurrentieverstoring), 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 besloten om haar bijdrage uit de eerste geldstroom aan deze activiteit de komende jaren 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.

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 2019

Geconsolideerde Jaarrekening

Geconsolideerde balans (na resultaatbestemming)

(bedragen in M€)		31-12-2019	31-12-2018
1	Activa		
	<i>Vaste activa</i>		
1.1	Materiële vaste activa	316,5	311,0
1.2	Financiële vaste activa	22,8	20,2
	Totaal vaste activa	339,3	331,2
	<i>Vlottende activa</i>		
1.3	Voorraden	1,0	1,1
1.4	Vorderingen	38,6	39,8
1.5	Effecten	17,4	16,2
1.6	Liquide middelen	184,2	192,4
	Totaal vlottende activa	241,2	249,4
	Totaal activa	580,5	580,7
2	Passiva		
2.1	<i>Groepsvermogen</i>		
2.1.1	Eigen vermogen	229,0	232,7
2.1.2	Minderheidsbelang derden	0,3	0,3
	Totaal groepsvermogen	229,3	233,0
	<i>Vreemd vermogen</i>		
2.2	Voorzieningen	28,7	29,4
2.3	Langlopende schulden	69,5	68,0
2.4	Kortlopende schulden	253,0	250,2
	Totaal vreemd vermogen	351,2	347,6
	Totaal passiva	580,5	580,7

Geconsolideerde staat van baten en lasten

(bedragen in M€)		2019	2018
3	<i>Baten</i>		
3.1	Rijksbijdragen	375,2	358,1
3.2	Collegegelden	71,3	68,4
3.3	Baten werk in opdracht van derden	194,9	187,7
3.4	Overige baten	44,5	38,2
3.5	Totaal baten	685,8	652,3
4	<i>Lasten</i>		
4.1	Personeelslasten	468,9	441,0
4.2	Afschrijvingen	40,3	35,9
4.3	Huisvestingslasten	50,6	49,9
4.4	Overige lasten	130,7	122,6
	Totaal lasten	690,5	649,5
	Saldo baten en lasten	-4,6	2,8
5	Financiële baten en lasten	0,3	-2,2
	Resultaat voor belasting	-4,3	0,6
	Belastingen	0,0	0,1
	Resultaat deelnemingen	-0,2	0,2
	Resultaat na belasting	-4,6	0,7
	Aandeel derden in resultaat (LUMC)	-0,8	3,8
	Nettoresultaat	-3,8	-3,0

Voorstel tot resultaatbestemming 2019

Het boekjaar 2019 is afgesloten met een negatief resultaat (geconsolideerd) van M€ 3,8 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 van het College van Bestuur en de faculteiten zijn begrepen. Deze reserve is in 2019 per saldo afgenomen met M€ 3,7;
- 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€ 0,9 onttrokken;
- een bestemmingsfonds (privaat) waarin het eigen vermogen van de Stichting Praesidium Libertatis I is opgenomen. Gezien de herkomst vandeze middelen (ze zijn afkomstig uit erfstellingen en legaten) worden de middelen als privaat gepresenteerd. Aan dit bestemmingsfonds wordt M€ 0,8 gedoteerd door het positieve resultaat van de Stichting Praesidium Libertatis I, waardoor het bestemmingsfonds ultimo 2019 een bedrag van M€ 17,1 bevat;
- een minderheidsbelang derden waarin een door derden gehouden belang van 33,5% in een deelneming van LEH BV wordt weergegeven (M€ 0,3).

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

(bedragen in M€)	2019	2018
<i>Kasstroom uit operationele activiteiten</i>		
Nettoresultaat	-3,8	-3,0
Gecorrigeerd voor:		
Afschrijvingen (excl. LUMC)	36,3	32,0
Mutaties voorzieningen (excl. LUMC)	-0,7	-1,2
Subtotaal	35,6	30,7
<i>Veranderingen in werkkapitaal</i>		
Voorraden	0,1	-0,3
Vorderingen	1,2	-1,9
Effecten	-1,2	1,7
Kortlopende schulden	2,8	14,1
Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties	2,9	13,6
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	34,7	41,3
<i>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</i>		
Investerings materiële vaste activa	-41,8	-21,0
Desinvesteringen materiële vaste activa	0,1	0,0
(Des)investerings in deelnemingen	-0,7	-0,9
Mutaties leningen	-1,9	-0,3
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-44,4	-22,1
<i>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</i>		
Toename langlopende schulden	2,5	4,9
Aflossing langlopende schulden	-1,0	-1,2
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	1,5	3,7
Mutatie liquide middelen	-8,2	22,9
<hr/>		
Beginstand liquide middelen	192,4	169,4
Mutatie liquide middelen	-8,2	22,9
Eindstand liquide middelen	184,2	192,4

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

Algemeen

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2019, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2019.

Toegepaste standaarden

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

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

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

Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

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

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

Activa en passiva

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de organisatie zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans als een transactie (met betrekking tot het actief of de verplichting) niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting. Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen.

Een actief of een post van het vreemd vermogen wordt niet langer in de balans opgenomen indien de transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de post van het vreemd vermogen aan een derde zijn overgedragen. De resultaten van de transactie worden in dat geval direct in de staat van baten en lasten opgenomen, rekening houdend met eventuele voorzieningen die worden getroffen in samenhang met de transactie.

Inkomsten en uitgaven

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

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

Schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist van het management oordelen, schattingen en veronderstellingen die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

Grondslagen voor consolidatie

De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van de Universiteit Leiden en de groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend. Groeps-

maatschappijen zijn deelnemingen waarin de universiteit een meerderheidsbelang heeft, of waarin op een andere wijze een beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend.

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

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

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

Consolidatie van een aantal rechtspersonen waarvan de gezamenlijke betekenis te verwaarlozen is¹, blijft achterwege. In het in de jaarrekening 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 Rf 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 toegeerekend 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

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.

voor rekening komt van het LUMC. Dit verschil wordt verantwoord als de post Resultaat derden en heeft daarvoor 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 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 financiële instrumenten heeft verworven of is aangegaan met het doel het instrument op korte termijn te verkopen, maken deze deel uit van de handelsportefeuille en worden deze na eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardewijzigingen in de staat van baten en lasten.

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 effectieve rentemethode.

De aflossingsverplichtingen van de langlopende schulden voor het komend 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 waarderings- en informatieverschaffingsdoeleinden is de reële waarde op basis van de volgende methoden bepaald. Indien van toepassing wordt nadere informatie over de uitgangspunten voor de bepaling van de reële waarde vermeld bij het onderdeel van deze toelichting dat specifiek op het actief of de verplichting van toepassing is.

Salderen

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

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

Presentatiewijzigingen in de jaarrekening 2019

In 2019 hebben zich geen presentatiewijzigingen voorgedaan.

Grondslagen waardering activa en passiva

Materiële vaste activa

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

Vorbereidingskosten worden, conform R|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.

Inventaris en apparatuur (inclusief software) worden afzonderlijk geactiveerd voor zover sprake is van aanschaffingen boven de € 2.500 per item. Activa die

kunnen worden beschouwd als bulkaankopen worden geactiveerd boven de € 50.000. De afschrijvingstermijn staat in onderstaande tabel 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 reali-

Afschrijvingspercentages materiële vaste activa

Soort Actief	Afschrijvingspercentage per jaar
Terreinen	
• Algemeen	0%
• Uitgaven aanleg sportterreinen	10%
• Overige terreinvoorzieningen	3,33%
Gebouwen¹	
• 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 € 2.500 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 Sport Centrum geldt een uitzondering voor dit minimumbedrag per item.

seerbare waarde bepaald van de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort.

Verder wordt op iedere balansdatum beoordeeld of enige indicatie aanwezig is dat een in eerdere jaren verantwoord bijzonder waardevermindingsverlies is verminderd. Als een dergelijke indicatie aanwezig is, wordt de realiseerbare waarde van het betreffende actief geschat.

Terugneming van een eerder verantwoord bijzonder waardevermindingsverlies 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 waardevermindingsverlies. 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 waardevermindingsverlies 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 waardevermindingsverliezen.

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

Voorraden

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

Eigen vermogen

Onder het eigen vermogen worden de algemene reserve, de bestemmingsreserves en de bestemmingsfondsen gepresenteerd. De algemene reserve bestaat uit de reserves die ter vrije beschikking staan van het College van Bestuur of de faculteitsbesturen. 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 waarderingsgrondslagen van de universiteit.

Voorzieningen

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

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

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

Personeelsvoorziening

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

Reorganisatievoorziening

Een reorganisatievoorziening wordt getroffen indien op balansdatum een gedetailleerd reorganisatieplan is geformaliseerd en uiterlijk op opmaakdatum van de jaarrekening de gerechtvaardigde verwachting van uitvoering van het plan 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 noodzakelijk kosten opgenomen die niet in verband staan met de doorlopende activiteiten van de universiteit. De voorzieningen voor reorganisaties houden verband met de geschatte kosten van de uitstroom van het personeel bij de betreffende onderdelen.

Langlopende schulden

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

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

Kortlopende schulden

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

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

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

Personeelsbeloningen/pensioenen

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

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

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

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

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

Vooruit ontvangen 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

De post 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, zoals bij de 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 er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de universiteit.

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

Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief

ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid, is een voorziening opgenomen.

Overige lasten

Het grondstoffenverbruik en de overige elementen van de bedrijfskosten worden berekend op basis van historische kosten. De afschrijvingen op duurzame bedrijfsmiddelen bedragen een vast percentage van de verkrijgingswaarde van het betreffende bedrijfsmiddel.

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

Leasing

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

Vreemde valuta

Transacties luidend 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

Sinds 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 zijn herleid naar euro's met gebruikmaking van de gewogen gemiddelde omrekeningskoersen voor de betreffende periodes. In het geconsolideerd kasstroomoverzicht worden de afschrijvingslasten bij 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 2019					
Aanschafprijs t/m 2018	619,0	144,2	7,8	18,9	789,9
Cumulatieve waardevermindering en afschrijvingen	359,8	117,0	0,0	2,1	478,9
Boekwaarde per 1 januari 2019	259,2	27,2	7,8	16,8	311,0
<i>Mutaties in de boekwaarde</i>					
Investerings	10,5	15,7	12,0	3,6	41,8
Desinvestering aanschafwaarde	0,3	4,6	0,0	0,0	4,9
Netto-afschrijving (excl. LUMC)	19,7	11,4	0,0	0,3	31,5
Saldo	-9,5	-0,3	12,0	3,3	5,5
Stand per 31 december 2019					
Aanschafprijs t/m 2019	629,3	155,4	19,7	22,5	826,9
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	379,5	128,5	0,0	2,4	510,4
Boekwaarde per 31 december 2019	249,7	26,9	19,7	20,1	316,5

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 2019					
Afschrijvingen (excl. LUMC)	20,0	16,0	0,0	0,3	36,3
Desinvestering cumulatieve afschrijvingen	0,3	4,5	0,0	0,0	4,8
Netto-afschrijving	19,7	11,4	0,0	0,3	31,5

De afschrijvingslasten van het LUMC bedragen M€ 4,0 en zijn niet in bovenstaand overzicht opgenomen.

Gebouwen en terreinen, gebouwen in uitvoering

In 2019 is een bedrag van M€ 22,5 geïnvesteerd in gebouwen. Hiervan is M€ 10,9 besteed aan de renovering van het Arsenaal, M€ 3,0 ten behoeve van de ontwikkeling van de Humanities Campus, M€ 2,2 aan het Student Center The Hague en M€ 1,2 aan de verdere ontwikkeling van de Science Campus. M€ 5,2 is besteed aan groot onderhoud en bouwkundige aanpassingen.

De WOZ-waarde van de gebouwen bedraagt M€ 372,1 (prijsspeil 2019), de verzekerde waarde van de gebouwen en inventaris bedraagt M€ 1.403,1 (ultimo 2019).

Inventaris en apparatuur

In 2019 is voor M€ 15,7 geïnvesteerd in inventaris en apparatuur. Het betreft voornamelijk investeringen in wetenschappelijke (onderzoeks)apparatuur en computer- en randapparatuur bij de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen (ongeveer M€ 9,3), investeringen in computers en randapparatuur bij het ISSC (ongeveer M€ 3,0), investeringen door het UFB (ongeveer M€ 1,0) en investeringen in overige inventaris en apparatuur (ongeveer M€ 2,4).

Grondexploitatie

De universiteit ontwikkelt terreinen voor de uitgifte van percelen in erfpacht. In 2019 is M€ 3,6 geïnvesteerd in de ontwikkeling van terreinen voor toekomstige uitgiften. Deze kosten worden geactiveerd en na uitgifte van de percelen

gedurende de looptijd van de erfpacht afgeschreven. De ontvangen erfopdrachten 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 31-12-2018	Mutaties 2019			Stand 31-12-2019
			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	0,6	0,6	0,0	-0,1	1,2
	Biogeneration Ventures BV	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Fibriant BV	0,1	0,0	0,0	0,0	0,1
	Future Genomics Technologies BV	0,1	0,0	0,0	0,0	0,1
	In Ovo BV	0,2	0,1	0,0	-0,1	0,1
	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	0,0	0,0	0,0	0,1
	Vitrosan BV	–	0,5	0,2	0,0	0,2
	ZoBio BV	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Totaal deelnemingen	1,7	1,2	0,2	-0,3	2,4
1.2.2	Leningen aan verbonden partijen	4,9	1,1	0,2	0,3	6,2
1.2.3	Overige leningen u/g	13,6	1,2	0,6	-0,0	14,2
	Totaal financiële vaste activa	20,2	3,5	1,0	-0,0	22,8

Deelnemingen

De waarde van de deelnemingen is met M€ 0,7 toegenomen. Dit is gedeeltelijk toe te schrijven aan de investeringen in Biogeneration Capital Fund III CV voor in totaal M€ 0,6. In 2019 heeft LEH BV een belang van M€ 0,5 verworven in Vitrosan BV, waarbij een voorziening voor M€ 0,2 is getroffen. Tot slot is in 2019 is een bedrag van M€ 0,1 geïnvesteerd in In Ovo BV.

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 2019 behelst de lening nog M€ 0,2. 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. LEH BV heeft aan de Stichting Biopartner vier leningen verstrekt voor de financiering van twee incubatorgebouwen voor in totaal M€ 2,8. In 2019 heeft de stichting een bedrag van M€ 0,1 op deze leningen afgelost. Tot slot heeft LEH BV in 2017 een lening van M€ 0,5 verstrekt aan ZoBio BV.

Overige leningen u/g

De overige leningen bestaan uit:

- Twee leningen verstrekt aan Green College Court BV in verband met de afgesloten overeenkomst betreffende de huur van de huisvesting op het Anna van Buerenplein in Den Haag. De leningen lopen in 20 jaar op naar M€ 20,0. In 2019 is de lening verhoogd met M€ 0,4 en met M€ 0,3 rente waardoor de lening ultimo 2019 is opgelopen tot M€ 8,2. Aan het einde van de huurperiode van 20 jaar wordt het gehele bedrag door Green College Court afgelost.
- Een vooruitbetaald bedrag van M€ 5,1 (ultimo 2019) 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.
- Co-financieringen verstrekt door LEH als academisch aandeelhouder samen met UNIQ BV aan startende ondernemingen. Deze financieringen betreffen converteerbare leningen, waarbij LEH BV na afloop van de financieringstermijn de optie heeft de lening om te zetten in aandelenkapitaal in de betrokken ondernemingen. In 2019 is een bedrag van M€ 0,3 verstrekt aan twee ondernemingen, waarvoor M€ 0,1 als voorziening is getroffen.
- 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 2019 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€)		31-12-2019	31-12-2018
1.3.1	Gebruiksgoederen	1,0	1,1
	Totaal voorraden	1,0	1,1

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€)		31-12-2019	31-12-2018
1.4.1	Debiteuren	10,3	12,8
1.4.2	Ministerie van OCW	3,3	4,5
1.4.3	Studenten/deelnemers/cursisten	3,0	3,0
1.4.4	<i>Overige vorderingen</i>		
1.4.4.1	Personeel	0,4	0,4
1.4.4.2	Overige vorderingen	4,7	2,3
	Totaal overige vorderingen	5,1	2,6
1.4.5	<i>Overlopende activa</i>		
1.4.5.1	Vooruitbetaalde kosten	17,2	17,2
1.4.5.2	Verstreckte voorschotten	0,0	0,0
1.4.5.3	Overige overlopende activa	0,0	-0,1
	Totaal overlopende activa	17,1	17,1
1.4.7	Af: Voorzieningen wegens oninbaarheid	0,2	0,3
	Totaal vorderingen	38,6	39,8

Het saldo van de vorderingen is gedaald met M€ 1,2 naar M€ 38,6 (2018: M€ 39,8). De vordering op het ministerie van OCW betreft de compensatie voor het mislopen van bekostiging als gevolg van de invoering van bachelor-master-structuur in de periode 2003-2008. Deze vordering neemt jaarlijks af vanwege aflossing door het ministerie van OCW en bedraagt ultimo 2019 M€ 3,3. De toename van overige vorderingen betreft hoofdzakelijk een vordering op NWO inzake deSEO-regeling van M€ 3,3. Onderstaande tabel geeft het verloop van de voorziening wegens oninbaarheid weer.

(bedragen in M€)		2019	2018
1.4.7	<i>Voorziening wegens oninbaarheid</i>		
	Stand per 1-1	0,4	0,2
	Onttrekking	0,1	0,0
	Dotaties	0,0	0,2
	Stand per 31-12	0,3	0,4

1.5 Effecten

(bedragen in M€)		Mutaties 2019				
		Stand 31-12-2018	Aankopen	Verkopen	Koersverschillen	Stand 31-12-2019
1.5.1	Obligaties	10,3	1,4	1,2	-0,0	10,5
1.5.2	Aandelen	5,9	0,6	1,3	1,6	6,8
	Totaal effecten	16,2	2,0	2,4	1,5	17,4

De Stichting Praesidium Libertatis I beheert de ontvangen legaten en giften. Het overgrote deel van deze middelen is belegd in obligaties en aandelen. Over 2019 heeft de stichting een positief rendement van 10,6% gerealiseerd. De waarde van de portefeuille is in 2019 deels afgenomen in verband met de toekenning aan het LUMC inzake de over-eengekomen afbouw van het Steenhuisfonds.

1.6 Liquide middelen

(bedragen in M€)		31-12-2019	31-12-2018
1.6.1	Kasmiddelen	0,0	0,1
1.6.2	Banken	172,5	179,8
1.6.3	Deposito's	11,6	12,5
	Totaal liquide middelen	184,2	192,4

De liquide middelen van de Universiteit Leiden bedroegen ultimo 2019 M€ 184,2. 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 M€ 11,6 in deposito's betreft met name deposito's van de deelnemingen (LEH BV, JobMotion BV en CWTS BV) voor in totaal M€ 11,0.

De liquiditeit van de universiteit wordt gewaarborgd door een bij de Bank Nederlandse Gemeenten (BNG) afgesloten kredietfaciliteit van M€ 100,0. Een deel van deze kredietfaciliteit is in 2007 in de vorm van een langlopende lening van M€ 30,0 opgenomen. Ultimo 2019 bedraagt de resterende ruimte op de kredietfaciliteit bij de BNG M€ 70,0. De kredietfaciliteit wordt nader toegelicht bij de langlopende schulden.

2.1 Groepsvermogen

(bedragen in M€)		Stand 31-12-2018	Resultaat	Overige mutaties	Stand 31-12-2019
2.1.1	Algemene reserve	198,2	-3,7	0,0	194,4
2.1.2	<i>Bestemmingsreserve (publiek)</i>				
2.1.2.1	Profileringsgebieden	2,6	-2,0	0,0	0,5
2.1.2.2	Onderwijsintensivering	0,7	-0,1	0,0	0,6
2.1.2.3	Profilering & zwaartepuntvorming	0,7	-0,1	0,0	0,6
2.1.2.4	Vernieuwingsmiddelen	14,3	1,4	0,0	15,7
	Totaal bestemmingsreserve (publiek)	18,3	-0,9	0,0	17,4
2.1.3	<i>Bestemmingsfonds (privaat)</i>				
2.1.3.1	Stichting Praesidium Libertatis I	16,3	0,8	0,0	17,1
	Totaal bestemmingsfonds (privaat)	16,3	0,8	0,0	17,1
2.2	Minderheidsbelang derden	0,3	0,0	0,0	0,3
	Totaal groepsvermogen	233,0	-3,8	0,0	229,3

Groepsvermogen voorgaand boekjaar

(bedragen in M€)		Stand 31-12-2017	Resultaat	Overige mutaties	Stand 31-12-2018
2.1.1	Algemene reserve	198,4	-0,3	0,0	198,2
2.1.2	<i>Bestemmingsreserve (publiek)</i>				
2.1.2.1	Profileringsgebieden	3,8	-1,3	0,0	2,6
2.1.2.2	Onderwijsintensivering	1,3	-0,2	-0,4	0,7
2.1.2.3	Profilering & zwaartepuntvorming	0,9	-0,2	0,0	0,7
2.1.2.4	Vernieuwingsmiddelen	13,6	0,4	0,4	14,3
	Totaal bestemmingsreserve (publiek)	19,5	-1,2	0,0	18,3
2.1.3	<i>Bestemmingsfonds (privaat)</i>				
2.1.3.1	Stichting Praesidium Libertatis I	17,8	-1,5	0,0	16,3
	Totaal bestemmingsfonds (privaat)	17,8	-1,5	0,0	16,3
2.2	Minderheidsbelang derden	0,3			0,3
	Totaal groepsvermogen	236,1	-3,0	0,0	233,0

Voorstel tot resultaatbestemming

Het boekjaar 2019 is afgesloten met een negatief resultaat (geconsolideerd) van M€ 3,8 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 van het College van Bestuur en de faculteiten zijn begrepen. Deze reserve is in 2019 per saldo afgenomen met M€ 3,7.
- 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€ 0,9 onttrokken.
- Een bestemmingsfonds (privaat) waarin het eigen vermogen van de Stichting Praesidium Libertatis I is opgenomen. Gezien de herkomst van deze middelen (ze zijn afkomstig uit erfstellingen en legaten) worden ze als privaat gepresenteerd. Aan dit bestemmingsfonds wordt M€ 0,8 gedoteerd door het positieve resultaat van de Stichting Praesidium Libertatis I, waardoor het bestemmingsfonds ultimo 2019 een bedrag van M€ 17,1 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- 2018	Mutaties 2019			Stand 31-12- 2019	Verdeling saldi	
			Dotaties	Onttrek- kingen	Vrijval		< 1 jaar	> 1 jaar
2.2.1	<i>Personeelsvoorzieningen</i>							
2.2.1.1	Werkloosheidsuitkeringen	6,3	5,1	4,0	2,1	5,3	2,8	2,5
2.2.1.2	Voorziening WIA	2,6	1,5	0,5	0,0	3,6	0,4	3,2
2.2.1.3	Jubileumuitkeringen	1,1	0,6	0,4	0,0	1,4	0,0	1,4
2.2.1.4	Reorganisatievoorzieningen	2,0	0,0	0,4	0,7	0,9	0,4	0,5
2.2.1.5	Transitievergoedingen	1,7	1,6	0,8	0,0	2,4	0,0	2,4
2.2.1.6	Langdurig zieken	0,0	0,6	0,0	0,0	0,6	0,0	0,6
	Totaal personeelsvoorzieningen	13,7	9,3	6,1	2,8	14,2	3,6	10,6
2.2.2	<i>Verlieslatende contracten</i>	0,1	0,8	0,0	0,1	0,8	0,8	0,0
2.2.3	<i>Overige voorzieningen</i>							
2.2.3.1	Asbestverwijdering	14,8	0,3	1,9	0,0	13,2	1,9	11,3
2.2.3.2	Vervanging sprinklerinstallatie	0,9	0,0	0,4	0,0	0,6	0,4	0,2
	Totaal overige voorzieningen	15,7	0,3	2,3	0,0	13,8	2,3	11,5
	Totaal voorzieningen	29,4	10,5	8,3	2,8	28,7	6,7	22,1

De voorzieningen zijn met M€ 0,7 afgenomen tot een bedrag van M€ 28,7.

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 omvat 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 outplacement-trajecten 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 2019 is een bedrag van M€ 4,0 onttrokken aan deze voorziening. Voor de toekomstige uitkering van nieuwe instroom in het wachtgeld is een dotatie van M€ 5,1 gepleegd. Een bedrag van M€ 2,1 is dit jaar vrijgefallen.

Voorziening WIA (Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen)

De Universiteit Leiden is eigen risicodragend gedurende de eerste tien jaar van arbeidsongeschiktheid van personeel. In 2019 is een dotatie noodzakelijk geweest van M€ 1,5 als gevolg van nieuwe instroom. De uitkeringen bedroegen in 2019 M€ 0,5.

Jubileumuitkeringen

Deze voorziening omvat de contante waarde van toekomstige jubileumgratificaties van het personeelsbestand ultimo 2019.

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 noodzakelijk 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 2019 is per saldo M€ 0,4 aan deze voorzieningen onttrokken en M€ 0,7 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 2019 is een bedrag van M€ 2,3 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 gekeken wordt naar medewerkers die ultimo 2019 reeds 12 maanden ziek gemeld stonden. Deze categorie wordt meegenomen in de voorziening voor de verwachte ziekteperiode in 2020. Dit heeft geleid tot een dotatie van M€ 0,6.

Verlieslatende contracten

Deze voorziening is getroffen ter dekking op verliezen op lopende tweede- en derdegeldstroomprojecten waarvan duidelijk is dat sprake zal zijn van een nadelig eindsaldo.

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 2019 is een bedrag van M€ 1,9 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 Science Campus en de gevolgen hiervan op de voortgang van diverse onderzoeksprojecten. De voorziening valt vrij in de periode 2018-2021. In 2019 is M€ 0,4 aan deze voorziening onttrokken.

2.3 Langlopende schulden

(bedragen in M€)		Stand 31-12- 2018	Mutaties 2019		Stand 31-12- 2019	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	4,2	0,0	0,2	4,0	4,0	4,0	4,647%
2.3.3	Erfpachten	33,8	2,5	0,7	35,5	34,8	30,2	
Totaal langlopende schulden		68,0	2,5	1,0	69,5	68,8	64,2	

Op grond van de voorgenomen investeringen in vastgoed en de daaruit voortvloeiende liquiditeitsontwikkeling, is in 2007 langlopende externe financiering aangetrokken. De Bank Nederlandse Gemeenten (BNG) heeft een kredietfaciliteit beschikbaar gesteld van M€ 100,0. Hiervan is in 2007 M€ 30,0 opgenomen als vastrentende lening met een termijn van 25 jaar. De lening moet op 1 oktober 2032 geheel zijn terugbetaald. De BNG heeft het recht tot opeising van de verstrekte financieringen en beschikbaar gestelde faciliteiten indien de solvabiliteitsratio daalt beneden de signaleringsgrens van 20% (enkelvoudig). Ultimo 2019 bedraagt de solvabiliteitsratio enkelvoudig 37,1% (2018: 38,4%).

Voor een volgend deel van de kredietfaciliteit (M€ 16,5) is het renterisico afgedekt door de aankoop van een renteswap. Dit instrument ruilt vanaf oktober 2009 tot en met oktober 2029 de variabele rente op het krediet tegen een door de universiteit te betalen vast rentepercentage (4,647%). Van de kredietfaciliteit is in het verleden tijdelijk gebruik gemaakt maar door de verbeterde liquiditeit is dat op dit moment niet nodig. Gegeven de omvang van de huidige liquide middelen, onzekerheid over de toekomstige omvang van de rijksbijdragen en onzekerheid over de baten van derden, is het opnemen van het deelkrediet in de toekomst onzeker. Op basis van de richtlijnen voor de jaarverslaggeving vindt waardering plaats tegen marktwaarde (M€ 4,0 negatief).

De Universiteit Leiden is eigenaar van diverse terreinen in Leiden en Oegstgeest, en zet zich actief in om hierop bedrijfsmatige activiteiten aan te trekken die de doelstelling van de universiteit en het LUMC ondersteunen. Percelen van deze terreinen worden uitgegeven in erfpacht 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 2019 zijn kavels uitgegeven aan Stichting Biopartner voor in totaal M€ 2,4 en is M€ 0,7 vrijgefallen ten gunste van het resultaat.

2.4 Kortlopende schulden

(bedragen in M€)		31-12-2019	31-12-2018
2.4.1	Vooruit gefactureerde en vooruit ontvangen termijnen OHW	104,8	96,0
2.4.2	Crediteuren	15,8	29,6
2.4.3	Vooruit ontvangen subsidies OCW	17,7	14,6
2.4.4	<i>Belastingen / premies sociale verzekeringen</i>		
2.4.4.1	Loonheffing	12,4	12,1
2.4.4.2	Omzetbelasting	6,2	8,3
2.4.4.3	Premies sociale verzekeringen	3,7	3,4
2.4.4.4	Vennootschapsbelasting	0,0	0,0
	Totaal belastingen / premies sociale verzekeringen	22,3	23,8
2.4.5	Schulden pensioenen	4,2	3,7
2.4.6	<i>Overlopende passiva</i>		
2.4.6.1	Vooruit ontvangen collegegelden	30,6	28,3
2.4.6.2	Vooruit ontvangen investeringssubsidies	1,0	1,3
2.4.6.3	Vakantiegeld en -dagen	22,7	23,2
2.4.6.4	Accountants- en administratiekosten	0,2	0,1
2.4.6.5	Rente	0,5	0,6
2.4.6.6	Overige posten	33,3	28,9
	Totaal overlopende passiva	88,2	82,4
	Totaal kortlopende schulden	253,0	250,2

De kortlopende schulden zijn toegenomen met M€ 2,8. De post Vooruit gefactureerde en vooruit ontvangen termijnen OHW (onderhanden werk) is in 2019 met M€ 8,8 toegenomen als gevolg van stijging van gehonoreerde projecten.

De post Vooruit ontvangen subsidies OCW is met M€ 3,1 toegenomen als gevolg van in 2019 verkegen ontvangsten die niet tot uitputting zijn gekomen, waaronder M€ 2,0 voor Duurzame Geesteswetenschappen en M€ 1,2 voor Zwaartekracht Quantum Software.

De post nog te betalen omzetbelasting bestaat voornamelijk uit de van de belastingdienst ontvangen omzetbelasting voor de eerste fase nieuwbouw Science Campus. 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 wordt veroorzaakt door de verrekening over 2017, 2018 en 2019.

De kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan een jaar, behoudens de post Vooruit gefactureerde en vooruit ontvangen termijnen OHW. Deze post betreft vooruit ontvangen subsidies afkomstig van externe financiers.

De post Overige posten kan nader worden uitgesplitst naar (in M€):	2019	2018
Liquiditeit onderzoeksschool NOVA	13,1	11,2
Te betalen aan partners voor lopende projecten	4,4	4,0
Vooruit ontvangen huur	2,2	2,3
Master Cyber Security	0,3	0,7
Overige overlopende passiva	13,2	10,7
Totaal overige posten	33,3	28,9

Model G Verantwoording subsidies

Subsidies waarvan het eventuele overschot wordt toegevoegd aan de lump sum

(bedragen in M€)	Toewijzing		De prestatie is ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking		
	Omschrijving	Kenmerk	Datum	Geheel uitgevoerd en afgerond	Nog niet geheel afgerond
	Open anatomie Leermaterialen	1349910/OL18-07	23-04-18		■
	Ask your peer	1349916/OO18-07	23-04-18		■

Subsidies die volledig aan het doel zijn besteed met verrekening van het eventuele overschot aflopend per ultimo verslagjaar

(bedragen in M€)	Toewijzing		Bedrag toewijzing	Subsidie ontvangen t/m 2019	Overige ontvangsten	Eigen bijdrage	Totale kosten per 31-12-2019	Saldo per 31-12-2019 (naar balanspost 2.4.3)	
	Omschrijving	Kenmerk							Datum
	Begeleiding Startende Leraren	MUO/2013/62505M	19-12-13	2,950	2,950	0,000	0,000	2,548	0,402
	Totaal			2,950	2,950	0,000	0,000	2,548	0,402

Subsidies die volledig aan het doel zijn besteed met verrekening van het eventuele overschot doorlopend naar een volgend verslagjaar

De universiteit heeft geen lopende subsidies met verrekening van het eventuele overschot meer.

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 2019 is M€ 6,3 verantwoord aan huurbetalingen. De verplichting over 2020 zal naar verwachting M€ 7,4 bedragen. De periode 2021-2024 zal naar verwachting M€ 16,8 bedragen en vanaf 2025 resteert dan nog een verplichting van M€ 10,1.
- 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 sinds 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 2019 een bedrag van M€ 35,4). In de exploitatierekening over 2019 is M€ 3,3 verantwoord aan leasebetalingen. De verplichting over 2020 zal naar verwachting M€ 3,0 bedragen. De periode 2021-2024 zal naar verwachting M€ 12,2 bedragen en vanaf 2025 resteert dan nog een verplichting van M€ 25,8.
- LEH BV is in 2011 de verplichting aangegaan om M€ 1,0 te storten in de deelneming BioGeneration Capital Fund II CV. Hiervan is ultimo 2019 M€ 0,9 gestort en er resteert een stortingsplicht van M€ 0,1. In 2017 is de verplichting aangegaan om M€ 2,5 te investeren in BioGeneration Capital Fund III CV Hiervan is ultimo 2019 M€ 1,3 gestort en er resteert een stortingsplicht van M€ 1,2.
- 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 voor 20 jaar kantoor- en onderwijsruimte wordt gehuurd in het Wijnhavencomplex te Den Haag. In de exploitatierekening over 2019 is M€ 2,0 verantwoord aan huurbetalingen. De verplichting over 2020 zal naar verwachting M€ 2,3 bedragen. De periode 2021-2024 zal naar verwachting M€ 9,0 bedragen en vanaf 2025 resteert dan nog een verplichting van M€ 27,6.
- In 2014 is de Universiteit Leiden penvoerder geworden van het Zwaartekracht ICI-programma. Het Consortium heeft dit programma positief geëvalueerd, waardoor voortzetting tot 2023 is vastgesteld.
- 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 2019 is een bedrag van M€ 5,8 ontvangen, en de komende jaren zal het resterende bedrag van M€ 2,8 worden ontvangen. Deelnemers aan dit programma kunnen bij de board een call indienen, die na goedkeuring leidt tot uitkering uit dit vooruit ontvangen bedrag. Het is nog onbekend welk deel ten behoeve van de universiteit of derden ter beschikking wordt gesteld. Een verlenging van de periode is mogelijk voor 2022-2026. Toekenning voor deze tweede periode geschiedt op grond van een positieve evaluatie in 2021.
- Mogelijk blijkt een deel van de, op een door de EU gesubsidieerd onderzoeksproject gedeclareerde, salarislasteren niet subsidiabel. Welk deel is afhankelijk van de beoordeling door de EU.

Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten

3.1 Rijksbijdragen OCW

(bedragen in M€)		2019	2018
3.1.1	Rijksbijdrage OCW	447,3	429,3
3.1.2	<i>Overige subsidies OCW</i>		
3.1.2.1	Geormerkte subsidies OCW	7,9	6,2
3.1.2.2	Niet-geormerkte subsidies OCW	0,0	0,0
	Totaal overige subsidies OCW	8,0	6,2
3.1.3	Af: Rijksbijdrage LUMC	80,1	77,4
	Totaal rijksbijdragen	375,2	358,2

De rijksbijdrage van het ministerie van OCW bedroeg in 2019 M€ 367,2 na aftrek van de rijksbijdrage voor de academische werkplaatsfunctie van het LUMC. De groei van de rijksbijdrage wordt met name veroorzaakt door de in 2019 toegekende loon- en prijsbijstelling van circa M€ 9,1 en door een bijstelling van het macrokader door het ministerie van OCW met een effect van ongeveer M€ 4,2 voor de universiteit. De toename bij geormerkte subsidies betreft vooral de in 2019 ontvangen middelen ten behoeve van de Sectorplannen. Zie verder de toelichting bij het eigen vermogen (enkelvoudige balans, pag. 126).

Duurzame Geesteswetenschappen (DGW)

In 2019 heeft de Faculteit Geesteswetenschappen M€ 2,5 ontvangen in het kader van Duurzame Geesteswetenschappen. De faculteit heeft nagenoeg de volledige tranche besteed. Een deel van de middelen wordt ingezet ter dekking van de ontwikkeling van het onderwijs waaronder de BA Urban Studies, en ICT in het talenonderwijs. 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 k€)	2019	2018
Onderwijsvernieuwing	514,0	523,0
Inhoudelijke vernieuwing	521,0	535,0
Internationalisering	923,0	933,0
Onderzoekontwikkeling	245,0	236,0
Overig, o.a. VTP en onderzoeksscholen	110,0	67,0
Schooltalen	17,0	121,0
Totaal DGW besteed	2.330,0	2.416,0

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. Daarnaast is er jaarlijks een bedrag beschikbaar voor Vreemde Taal Pedagogiek. Samen met het ICLON wordt vormgegeven aan de afspraken. Tenslotte 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€)	2019	2018
3.2.1 <i>Wettelijke collegegelden</i>		
3.2.1.1 Wettelijk collegegeld	51,0	50,1
3.2.1.2 Institutional fee	1,3	1,3
Totaal wettelijke collegegelden	52,3	51,4
3.2.2 <i>Instellingscollegegelden</i>		
3.2.2.1 2 ^e studie bekostigde opleidingen	2,2	2,1
3.2.2.2 Niet-EER* bekostigde opleidingen	9,0	9,6
3.2.2.3 Niet bekostigde opleidingen	7,8	5,2
Totaal instellingscollegegelden	19,0	16,9
Totaal collegegelden	71,3	68,4

* Europese Economische Ruimte: EU aangevuld met Liechtenstein, Noorwegen en IJsland

De groei van baten uit collegegelden met M€ 2,9 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€)	2019	2018
3.3.1 Contractonderwijs	10,4	9,9
3.3.2 <i>Contractonderzoek</i>		
3.3.2.1 Internationale organisaties*	36,4	39,8
3.3.2.2 Nationale overheden	15,0	17,8
3.3.2.3 NWO (incl. ZonMW)	57,0	50,9
3.3.2.4 KNAW	0,7	0,8
3.3.2.5 Overige non-profitorganisaties	39,8	34,6
3.3.2.6 Bedrijven	35,6	33,8
Totaal contractonderzoek	184,5	177,8
Totaal baten werk in opdracht van derden	194,9	187,7

* Waaronder de EU en de ERC (European Research Council)

Onder Baten werk in opdracht van derden zijn opbrengsten uit contractonderwijs en contractonderzoek in de tweede en derde geldstroom verantwoord. Deze baten laten een stijging van M€ 7,2 zien ten opzichte van 2018.

3.4 Overige baten

(bedragen in M€)	2019	2018
3.4.1 Verhuur	11,7	11,0
3.4.2 Detachering personeel	1,4	1,9
3.4.3 Schenking en sponsoring	2,7	1,8
3.4.4 Overige	28,7	23,5
Totaal overige baten	44,5	38,2

De overige baten stijgen ten opzichte van 2018 met M€ 6,3, vooral veroorzaakt door de verkoop van onroerend goed voor M€ 4,3.

De post Overige kan nader worden uitgesplitst naar (in M€):	2019	2018
Opbrengst onroerend goed	4,3	0,7
Cateringopbrengsten	5,8	5,9
Lidmaatschaps- en entreegelden	5,8	4,1
Subsidies	4,4	5,6
Pro-rata BTW op indirecte kosten	2,3	1,5
Octrooien en licenties	1,0	0,9
Overige overige baten	5,1	4,8
Totaal overige baten	28,7	23,5

De lidmaatschaps- en entreegelden betreffen met name de opbrengst van de verkoop van sportkaarten en toegangskaarten voor de de Hortus botanicus.

4.1 Personele lasten

(bedragen in M€)	2019	2018
4.1.1 <i>Lonen, salarissen en sociale lasten</i>		
4.1.1.1 Lonen en salarissen	352,8	333,5
4.1.1.2 Sociale lasten	25,0	23,3
4.1.1.3 Pensioenpremies	48,2	43,2
Totaal lonen, salarissen en sociale lasten	426,0	400,0
4.1.2 <i>Overige personele lasten</i>		
4.1.2.1 Personele voorzieningen	5,4	5,5
4.1.2.2 Personeel niet in loondienst	30,0	26,4
4.1.2.3 Overige	8,9	10,7
Totaal overige personele lasten	44,3	42,5
4.1.3 Af: Uitkeringen	1,4	1,5
Totaal personele lasten	468,9	441,0

De personele lasten zijn in 2019 met M€ 27,9 toegenomen naar M€ 468,9. Deze stijging wordt veroorzaakt door een stijging van de bezetting en de loonsverhoging in 2019.

Bezetting ultimo 2019

(aantallen in fte)	31-12-2019	31-12-2018
Wetenschappelijk personeel	3.924,4	3.827,9
Ondersteunend & Beheerspersoneel	2.408,5	2.325,1
Totaal personeel	6.332,9	6.153,0

Bovenstaande bezetting betreft het personeel in dienst van de Universiteit Leiden en de deelnemingen van LEH BV ultimo 2019, plus de onderwijs- en onderzoeksmedewerkers van het LUMC. De bezetting is met 2,9% (179,9 fte) gestegen ten opzichte van 2018.

Bezetting ultimo 2019, exclusief LUMC

(aantallen in fte)	31-12-2019	31-12-2018
Wetenschappelijk personeel	2.468,5	2.412,8
Ondersteunend & Beheerspersoneel	2.171,2	2.079,5
Totaal personeel	4.639,7	4.492,3

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 2019 is de bezetting met 147,4 fte gestegen; een stijging van 3,3% ten opzichte van 2018.

Het verschil met de fte's vermeld in de tabel genoemd in de toelichting op de enkelvoudige jaarrekening (zie pag. 126), betreft de fte's 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 en de voormalige topfunctionarissen te vermelden. De tabellen op de volgende pagina's geven het bedrag weer van de bezoldigingen die de bestuurders in 2019 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 € 194.000. Voor de voorzitter van de Raad van Toezicht is de maximumvergoeding vastgesteld op € 29.100 en voor een lid van de Raad van Toezicht op € 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 2019 niet overschreden. De afspraken over de beloning van de heer Stolker 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 die 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 2019	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
<i>Bezoldiging</i>			
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
Individueel WNT-maximum (naar rato)	194.000	194.000	194.000
-/- onverschuldigd betaald bedrag	0	0	0
Totaal bezoldiging	228.819	193.719	193.719
Reden waarom overschrijding al dan niet is toegestaan	*	nvt	nvt

* Overgangsrecht bezoldiging

Gegevens over voorgaand boekjaar

(bedragen in €)	C.J.J.M. Stolker	H. Bijl	M. Ridderbos
Aanvang en einde functievervulling in 2018	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	223.244	169.304	169.304
Beloningen betaalbaar op termijn	19.983	19.413	19.446
Subtotaal	243.227	188.717	188.750
-/- onverschuldigd betaald bedrag	0	0	0
Totaal bezoldiging 2018	243.227	188.717	188.750

Vermelding alle toezichthouders

(bedragen in €)	A.F. van der Touw	O. 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 2019	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)	29.100	19.400	19.400	19.400	19.400
-/- onverschuldigd betaald bedrag	0	0	0	0	0
Totaal bezoldiging 2019	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. Zoutendijk	E.W. Meijer	E.A.A.M. van Welie	C.M.L. Hijmans van den Bergh
Aanvang en einde functievervulling in 2018	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	21.175	15.125	15.125	15.125	15.125
-/- onverschuldigd betaald bedrag	0	0	0	0	0
Totaal bezoldiging 2018	21.175	15.125	15.125	15.125	15.125

Vermelding alle interim bestuurders

Gedurende 2019 zijn geen interim bestuurders aangesteld.

Vermelding gegevens van eenieder van wie de bezoldiging de WNT-norm te boven gaat

Er is in 2019 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 de reis- en verblijfskosten in binnen- en buitenland, en de representatiekosten. Verzamelacties zijn in het overzicht naar rato toebedeeld aan individuele bestuursleden. De vaste onkostenvergoedingen (VOV) worden sinds 2018 opgenomen onder de bezoldiging van het CvB.

(bedragen in €)	C.J.J.M. Stolker	H.E. Bijl	M. Ridderbos	Totaal
Representatiekosten, inclusief VOV*	7.522	7.753	7.229	22.505
Reiskosten binnenland	6.414	4.872	8.316	19.603
Reiskosten buitenland	11.185	4.143	5.139	20.467
Overige kosten	9.223	6.066	5.871	21.161
Totaal	34.344	22.835	26.556	83.735

* VOV staat voor vaste onkostenvergoeding

De nevenfuncties van de leden van de raad van toezicht en het college van bestuur zijn opgenomen in bijlage D (Governance).

4.2 Afschrijvingen

(bedragen in M€)	2019	2018
4.2.1 Gebouwen	22,4	23,0
4.2.2 Inventaris en apparatuur	17,6	12,7
4.2.3 Gebouwen in uitvoering	0,0	0,0
4.2.4 Vastgoedontwikkeling	0,3	0,3
Totaal afschrijvingen	40,3	35,9

In de totale afschrijvingen van M€ 40,3 is een bedrag van M€ 3,9 opgenomen dat afschrijving van gebouwen, inventaris en apparatuur bij het LUMC betreft.

4.3 Huisvestingslasten

(bedragen in M€)		2019	2018
4.3.1	Huur	15,9	14,1
4.3.2	Verzekeringen	0,9	1,1
4.3.3	Onderhoud	10,0	10,9
4.3.4	Energie en water	6,0	6,4
4.3.5	Schoonmaakkosten	8,8	8,0
4.3.6	Heffingen	3,7	3,5
4.3.7	Overige voorzieningen	0,3	3,6
4.3.8	Overige huisvestingslasten	5,0	2,3
Totaal huisvestingslasten		50,6	49,9

De huisvestingslasten zijn ten opzichte van 2018 toegenomen met M€ 0,7 naar M€ 50,6. Deze toename vloeit voornamelijk voort uit de stijging van de overige huisvestingslasten in verband met de voorbereidingskosten voor fase 2 van de Science Campus en de Humanities Campus.

4.4 Overige lasten

(bedragen in M€)		2019	2018
4.4.1	<i>Administratie- en beheerslasten</i>		
4.4.4.1	Bureaunkosten	11,6	10,9
4.4.4.2	Accountantskosten	0,4	0,7
Totaal administratie- en beheerslasten		12,0	11,6
4.4.2	Inventaris, apparatuur en leermiddelen	11,7	14,6
4.4.3	Mutatie overige voorzieningen	0,8	-0,8
4.4.4	<i>Overige lasten</i>		
4.4.4.1	Subsidies	21,7	17,1
4.4.4.2	Reis- en verblijfskosten	11,7	11,2
4.4.4.3	Telefoon-, porti- en vrachtkosten	1,4	1,4
4.4.4.4	Collectievorming	7,2	6,4
4.4.4.5	Hulpmiddelen/grondstoffen	10,6	8,3
4.4.4.6	Publiciteit en voorlichting	3,3	3,3
4.4.4.7	Lidmaatschappen, donaties en verzekeringen	1,3	1,2
4.4.4.8	Werkzaamheden door derden	28,8	28,3
4.4.4.9	Representatie	4,1	3,7
4.4.4.10	Catering	2,9	2,8
4.4.4.11	Advieskosten	2,1	2,3
4.4.4.12	Diversen	11,2	11,4
Totaal overige lasten		106,3	97,4
Totaal		130,7	122,6

De overige lasten zijn ten opzichte van 2018 met M€ 8,1 toegenomen naar M€ 130,7.

De post Subsidies kan nader worden uitgesplitst naar (in M€):	2019	2018
Roosevelt Study Center	0,2	0,2
NOVA	7,3	5,8
Zwaartekracht ICI	0,0	2,0
Hogeschool der Kunsten	0,7	0,9
Verstekte beurzen en bijdragen	2,6	1,7
Overige subsidies (voornamelijk van het LUMC)	10,8	6,5
Totaal subsidies	21,7	17,1

De post Diversen kan nader worden uitgesplitst naar (in M€):	2019	2018
Kostprijs omzet UFB	1,4	1,5
Kostprijs verkopen Hortus botanicus	0,5	0,4
Beurzen of deelname in beursprogramma's	0,4	1,4
Kostprijs verkopen ISSC	2,2	1,9
Vergoedingen aan fellows	0,2	0,2
Overige diversen	6,5	6,0
Totaal diversen	11,2	11,4

5.1 Financiële baten en lasten

(bedragen in M€)	2019	2018
5.1 Rentebaten	0,5	0,5
5.2 Waardeverandering effecten	1,8	-0,5
5.3 Overige opbrengsten effecten	0,0	0,0
5.4 Af: Rentelasten	2,0	2,2
Totaal financiële baten en lasten	0,3	-2,2

Het saldo van de financiële baten en lasten is ten opzichte van 2018 met M€ 2,5 toegenomen. De lage rentebaten worden veroorzaakt door de lage rentestand. De waarde van de aandelen- en obligatieportefeuille is door de ontwikkelingen op de beurs eind 2019 gestegen.

De rentelasten van M€ 2,0 betreffen het saldo van de in 2019 betaalde rentelasten ad M€ 2,2 verminderd met de toename van de waarde van de swap (met circa M€ 0,2 tot M€ 4,0 negatief ultimo 2019).

Honoraria accountant

(Bedragen in k€)	2019	2018
Onderzoek Jaarrekening	340,4	227,1
Andere controleopdrachten	98,0	205,9
Fiscale adviezen	2,5	3,3
Andere niet-controle diensten	40,7	79,6
Totaal	481,6	515,9

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€)		31-12-2019	31-12-2018
1	Activa		
	<i>Vaste activa</i>		
1.1	Materiële vaste activa	316,4	310,9
1.2	Financiële vaste activa	40,4	38,5
	Totaal vaste activa	356,8	349,4
	<i>Vlottende activa</i>		
1.3	Voorraden	1,0	1,1
1.4	Vorderingen	36,6	38,4
1.5	Effecten	0,0	0,0
1.6	Liquide middelen	167,3	174,1
	Totaal vlottende activa	204,9	213,6
	Totaal activa	561,6	563,0
2	Passiva		
2.1	<i>Eigen vermogen</i>		
2.1.1	Eigen vermogen	211,8	216,4
	<i>Vreemd vermogen</i>		
2.2	Voorzieningen	28,7	29,4
2.3	Langlopende schulden	69,5	68,0
2.4	Kortlopende schulden	251,6	249,2
	Totaal vreemd vermogen	349,8	346,5
	Totaal passiva	561,6	563,0

Enkelvoudige staat van baten en lasten

(bedragen in M€)		2019	Begroting 2019	2018
3	<i>Baten</i>			
3.1	Rijksbijdragen	375,2	373,1	358,1
3.2	Collegegelden	71,3	66,7	68,4
3.3	Baten werk in opdracht van derden	105,2	94,9	99,0
3.4	Overige baten	41,5	33,2	35,5
	Totaal baten	593,2	567,9	561,0
4	<i>Lasten</i>			
4.1	Personeelslasten	363,0	359,5	339,8
4.2	Afschrijvingen	36,3	31,9	31,9
4.3	Huisvestingslasten	47,0	36,8	45,6
4.4	Overige lasten	150,4	149,4	144,1
	Totaal lasten	596,6	577,6	561,5
	Saldo baten en lasten	-3,4	-9,7	-0,6
5	Financiële baten en lasten	-1,3	-1,3	-1,4
	Resultaat voor belasting	-4,7	-11,0	-2,0
	Belastingen	0,0	0,0	0,0
6	Resultaat deelnemingen	0,1	1,5	0,4
	Nettoresultaat	-4,6	-9,5	-1,5

Voorstel tot resultaatbestemming

Het boekjaar 2019 is afgesloten met een negatief resultaat van M€ 4,6 waardoor het eigen vermogen afneemt naar M€ 211,8. Ingevolge artikel 2.9 lid 4 van de Wet op het Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek wordt het resultaat van het verslagjaar verrekend met de reserves van de instelling. Het eigen vermogen ultimo verslagjaar, inclusief resultaatbestemming is als volgt opgebouwd:

- de algemene reserve, waarin de reserves van het College van Bestuur en de faculteiten zijn begrepen. Deze reserve is in 2019 per saldo afgenomen met M€ 3,7;
- een viertal bestemmingsreserves (publiek) voor door het College van Bestuur gereserveerde en toegekende middelen voor profilering, onderwijsintensivering, profilering & zwaartepuntvorming en vernieuwing. Aan deze reserves wordt per saldo M€ 0,9 onttrokken.

Enkelvoudig Kasstroomoverzicht

(bedragen in M€)	2019	2018
<i>Kasstroom uit operationele activiteiten</i>		
Nettoresultaat	-4,6	-1,5
Gecorrigeerd voor:		
Afschrijvingen (excl. LUMC)	36,3	31,9
Mutaties voorzieningen (excl. LUMC)	-0,6	-1,2
Subtotaal	35,6	30,7
<i>Veranderingen in werkkapitaal</i>		
Vorraden	0,1	-0,3
Vorderingen	1,8	-1,9
Kortlopende schulden	2,4	15,1
Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties	4,3	12,9
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	35,4	42,1
<i>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</i>		
Investerings materiële vaste activa	-41,8	-21,1
Desinvesterings materiële vaste activa	0,1	0,1
(Des)investerings in deelnemingen	-0,1	-0,4
Mutaties leningen	-1,8	-0,5
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-43,6	-21,9
<i>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</i>		
Toename langlopende schulden	2,5	4,9
Aflossing langlopende schulden	-1,0	-1,2
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	1,5	3,7
Mutatie liquide middelen	-6,8	23,9
Beginstand liquide middelen	174,1	150,1
Mutatie liquide middelen	-6,8	23,9
Eindstand liquide middelen	167,3	174,1

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 2019					
Aanschafprijs t/m 2018	619,0	143,9	7,8	18,9	789,5
Cumulatieve waardevermindering en afschrijvingen	359,8	116,8	0,0	2,1	478,6
Boekwaarde per 1 januari 2019	259,2	27,2	7,8	16,8	310,9
<i>Mutaties in de boekwaarde</i>					
Investerings	10,5	15,7	12,0	3,6	41,8
Desinvesteringen aanschafwaarde	0,3	4,6	0,0	0,0	4,9
Netto-afschrijving	19,7	11,4	0,0	0,3	31,4
Saldo	-9,5	-0,3	12,0	3,3	5,5
Stand per 31 december 2019					
Aanschafprijs t/m 2019	629,3	155,0	19,7	22,5	826,5
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	379,5	128,2	0,0	2,4	510,1
Boekwaarde per 31 december 2019	249,7	26,8	19,7	20,1	316,4

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 2019					
Afschrijvingen	20,0	16,0	0,0	0,3	36,3
Desinvestering cumulatieve afschrijvingen	0,3	4,5	0,0	0,0	4,8
Netto-afschrijving	19,7	11,4	0,0	0,3	31,4

Gebouwen en terreinen, gebouwen in uitvoering

In 2019 is een bedrag van M€ 22,5 geïnvesteerd in gebouwen. Hiervan is M€ 10,9 besteed aan de renovering van het Arsenaal, M€ 3,0 ten behoeve van de ontwikkeling van de Humanities Campus, M€ 2,2 aan het Student Center The Hague en M€ 1,2 aan de verdere ontwikkeling van de Science Campus. M€ 5,2 is geïnvesteerd in groot onderhoud en bouwkundige aanpassingen.

De WOZ-waarde van de gebouwen bedraagt M€ 372,1 (prijsspeil 2019), de verzekerde waarde van de gebouwen en inventaris bedraagt M€ 1.403,1 (ultimo 2019).

Inventaris en apparatuur

In 2019 is voor M€ 15,7 geïnvesteerd in inventaris en apparatuur. Het betreft voornamelijk investeringen in wetenschappelijke (onderzoeks)apparatuur en computer- en randapparatuur bij de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen (ongeveer M€ 9,3), investeringen in computers en randapparatuur bij het ISSC (ongeveer M€ 3,0), investeringen door UFB (ongeveer M€ 1,0) en investeringen in overige inventaris en apparatuur (ongeveer M€ 2,4).

Grondexploitatie

De universiteit ontwikkelt terreinen voor de uitgifte van percelen in erfpacht. In 2019 is M€ 3,6 geïnvesteerd in de ontwikkeling van terreinen voor toekomstige uitgiften. Deze kosten worden geactiveerd en na uitgifte van de percelen gedurende de looptijd van de erfpacht afgeschreven. De ontvangen erfpachten worden verantwoord onder de langlopende schulden en vallen, eveneens gedurende de looptijd van een erfpachtcontract, vrij ten gunste van het resultaat.

Bijzondere collecties

De Universiteit Leiden is in het bezit van omvangrijke bijzondere collecties. Deze academische erfgoedcollecties zijn vanaf de oprichting van de universiteit verworven en worden jaarlijks aangevuld met nieuwe aankopen en 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 31-12-2018	Mutaties 2019			Stand 31-12-2019
			Mutaties bij	Mutaties af	Resultaat	
1.2.1	<i>Deelnemingen</i>					
	LEH BV	23,9	0,0	0,0	0,1	24,0
	Totaal deelnemingen	23,9	0,0	0,0	0,1	24,0
1.2.2	<i>Leningen aan verbonden partijen</i>					
	Stichting Leidse Infrastructuurbundeling	0,2	0,0	0,1	0,0	0,1
	Stichting Biopartner	0,8	1,5	0,0	0,0	2,3
	Stichting Bio Science Park foundation	0,7	0,0	0,0	0,0	0,7
	Totaal leningen aan verbonden partijen	1,7	1,5	0,1	0,0	3,1
1.2.3	<i>Overige leningen u/g</i>					
	Green College Court	7,4	0,7	0,0	0,0	8,2
	Overige	5,4	0,0	0,3	0,0	5,1
	Totaal overige leningen u/g	12,9	0,7	0,3	0,0	13,3
	Totaal financiële vaste activa	38,5	2,2	0,4	0,1	40,4

Deelnemingen

De waarde van LEH BV is door het positieve resultaat over 2019 met M€ 0,1 toegenomen.

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 aan de Stichting Biopartner een lening verstrekt van M€ 0,8 ter financiering van de afkoopsom voor de erfpacht. In 2019 heeft Stichting Biopartner 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. In 2014 is een lening van M€ 0,7 verstrekt aan de Stichting Bio Science Park foundation voor de realisatie van de Bio Tech Training Facility.

Overige leningen u/g

De overige leningen bestaan uit:

- Twee leningen verstrekt aan Green College Court BV in verband met de afgesloten overeenkomst betreffende de huur van de huisvesting op het Anna van Buerenplein in Den Haag. De leningen lopen in 20 jaar op naar M€ 20,0. In 2019 is de lening verhoogd met M€ 0,4 en met M€ 0,3 rente waardoor de lening ultimo 2019 is opgelopen tot M€ 8,2. Aan het einde van de huurperiode van 20 jaar wordt het gehele bedrag door Green College Court afgelost.
- Een vooruitbetaald bedrag van ultimo 2019 M€ 5,1 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. In 2019 bedroeg de vrijval M€ 0,3.

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

Verbonden partijen

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 31-12-2019	Exploitatie saldo 2019	Verklaring art. 2:403 ja/nee	Consolidatie ja/nee	Deelneme-percentage
Libertatis Ergo Holding BV	BV	Leiden	4	24,0	0,1	Nee	Ja	100%
				24,0	0,1			

Specificatie meerderheidsdeelnemingen Libertatis Ergo Holding BV

(bedragen in M€)

Naam deelneming	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteit	Eigen vermogen 31-12-2019	Exploitatie saldo 2019	Verklaring art. 2:403 ja/nee	Consolidatie ja/nee	Deelneme-percentage
Archeologisch Onderzoek Leiden BV	BV	Leiden	2	1,2	0,2	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	2,8	0,8	Nee	Ja	100%
Leiden Leeuwenhoek Pre-Seed Fund BV	BV	Leiden	4	0,9	0,0	Nee	Ja	66,5%
Platform Opleiding, Onderwijs en Organisatie BV	BV	Leiden	1	0,0	0,1	Nee	Ja	100%
Totaal				7,3	1,0			

Verbonden partijen met beslissende zeggenschap

(bedragen in M€)

Naam verbonden partij	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteit	Eigen vermogen 31-12-2019	Exploitatie saldo 2019	Verklaring art. 2:403 ja/nee	Consolidatie ja/nee
Stichting Praesidium Libertatis I	Stichting	Leiden	4	17,1	0,8	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 Sackler I	Stichting	Leiden	4	2,1	-0,1	Nee	Nee
Stichting Sackler II	Stichting	Leiden	4	2,0	-0,1	Nee	Nee
Stichting Scaliger Instituut	Stichting	Leiden	4	0,8	0,1	Nee	Nee
Stichting Historische Commissie voor de Leidse universiteit	Stichting	Leiden	4	0,0	0,0	Nee	Nee
Stichting Universitaire Woonwijk Boerhave	Stichting	Leiden	4	6,7	0,0	Nee	Nee
Stichting Binair Vector Systeem	Stichting	Leiden	4	0,7	-0,1	Nee	Nee
Stichting Afrika-Studiecentrum	Stichting	Leiden	4	0,0	0,0	Nee	Nee
Stichting prof. Dr. C.J. Gorter	Stichting	Leiden	4	0,2	0,0	Nee	Nee
Stichting Internationaal Instituut Lucht- en Ruimterecht	Stichting	Leiden	4	0,0	0,0	Nee	Nee
Stichting Van Bergen Fund	Stichting	Leiden	4	0,1	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. Dr. A.E.J. Modderman	Stichting	Leiden	4	0,1	0,0	Nee	Nee
Stichting Havinga Fonds	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				31,2	0,5		

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 De Goeje	Stichting	Leiden	4
Stichting Deadalus	Stichting	Leiden	4
Stichting E.M. Meijers-Fonds	Stichting	Leiden	4
Stichting financiële 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 LUBEC	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 Azië Studies in Nederland	Stichting	Leiden	4
Stichting Valk	Stichting	Leiden	4
Maatschappij der Nederlandse Letterkunde	Vereniging	Leiden	4
Vereniging van Eigenaren Rijnveste	Vereniging	Leiden	4
Stichting SURF	Stichting	Utrecht	4
Stichting Medical Delta	Stichting	Delft	4
Participatie Stichting Regionale Kennisontwikkeling	Stichting	's-Gravenhage	4
Stichting Center for International Legal Cooperation	Stichting	's-Gravenhage	4
Stichting Cyber Security Academy The Hague	Stichting	's-Gravenhage	4
Vereniging van Samenwerkende Nederlandse Universiteiten	Vereniging	's-Gravenhage	4
Yayasan KITLV	Stichting	Jakarta	4

1.3 Voorraden

(bedragen in M€)		2019	2018
1.3.1	Gebruiksgoederen	1,0	1,1
	Totaal voorraden	1,0	1,1

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€)		31-12-2019	31-12-2018
1.4.1	Debiteuren	9,2	12,5
1.4.2	Ministerie van OCW	3,3	4,5
1.4.3	Studenten/deelnemers/cursisten	3,0	3,0
1.4.4	<i>Overige vorderingen</i>		
1.4.4.1	Personeel	0,4	0,4
1.4.4.2	Overige vorderingen	4,3	1,9
	Totaal overige vorderingen	4,7	2,3
1.4.5	<i>Overlopende activa</i>		
1.4.5.1	Vooruitbetaalde kosten	16,5	16,4
1.4.5.2	Verstreckte voorschotten	0,0	0,0
1.4.5.3	Overige overlopende activa	0,0	0,0
	Totaal overlopende activa	16,4	16,4
1.4.7	AF: Voorzieningen wegens oninbaarheid	0,2	0,3
	Totaal vorderingen	36,6	38,4

Het saldo van de vorderingen is afgenomen met M€ 1,8. 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 2019 M€ 3,3 bedraagt. Onderstaand is het verloopoverzicht van de voorziening wegens oninbaarheid weergegeven. De toename van overige vorderingen betreft hoofdzakelijk een vordering op NWO inzake de SEO-regeling van M€ 3,3.

(bedragen in M€)		2019	2018
1.4.7	<i>Voorziening wegens oninbaarheid</i>		
	Stand per 1-1	0,3	0,4
	Onttrekking	0,1	0,1
	Dotaties	0,0	0,0
	Stand per 31-12	0,2	0,3

1.6 Liquide middelen

(bedragen in M€)		31-12-2019	31-12-2018
1.6.1	Kasmiddelen	0,0	0,1
1.6.2	Banken	166,6	173,4
1.6.3	Deposito's	0,6	0,6
	Totaal liquide middelen	167,3	174,1

De liquide middelen van de Universiteit Leiden bedroegen ultimo 2019 M€ 167,3; een daling van M€ 6,8 ten opzichte van ultimo 2018 (M€ 174,1). 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.

De liquiditeit van de Universiteit Leiden wordt verder gewaarborgd door een bij de BNG afgesloten kredietfaciliteit van M€ 100,0. Een deel van deze kredietfaciliteit is in 2007 in de vorm van een langlopende lening van M€ 30,0 opgenomen. Ultimo 2019 bedraagt de resterende ruimte op de kredietfaciliteit bij de BNG M€ 70,0.

2.1 Eigen vermogen

(bedragen in M€)		Stand 31-12-2018	Resultaat	Overige mutaties	Stand 31-12-2019
2.1.1	Algemene reserve	198,2	-3,7	0,0	194,4
2.1.2	Bestemmingsreserve (publiek)				
2.1.2.1	Profileringsgebieden	2,6	-2,0	0,0	0,5
2.1.2.2	Onderwijsintensivering	0,7	-0,1	0,0	0,6
2.1.2.3	Profilering & zwaartepuntvorming	0,7	-0,1	0,0	0,6
2.1.2.5	Vernieuwingsmiddelen	14,3	1,4	0,0	15,7
	Totaal bestemmingsreserve (publiek)	18,3	-0,9	0,0	17,4
	Totaal eigen vermogen	216,4	-4,6	0,0	211,8

Eigen vermogen voorgaand boekjaar

(bedragen in M€)		Stand 31-12-2017	Resultaat	Overige mutaties	Stand 31-12-2018
2.1.1	Algemene reserve	198,4	-0,3	0,0	198,2
2.1.2	Bestemmingsreserve (publiek)				
2.1.2.1	Profileringsgebieden	3,8	-1,3	0,0	2,6
2.1.2.2	Onderwijsintensivering	1,3	-0,2	-0,4	0,7
2.1.2.3	Profilering & zwaartepuntvorming	0,9	-0,2	0,0	0,7
2.1.2.5	Vernieuwingsmiddelen	13,6	0,4	0,4	14,3
	Totaal bestemmingsreserve (publiek)	19,5	-1,2	0,0	18,3
	Totaal eigen vermogen	218,0	-1,5	0,0	216,4

De Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen heeft vanaf 2019 extra middelen beschikbaar voor versterking van het fundament van de bètawetenschappen, onder andere door uitbreiding van de onderzoekscapaciteit en het aantrekken en behouden van nieuw onderzoekstalant. Daarnaast draagt het sectorplan bij aan overkoepelende doelen zoals meer strategische samenwerking tussen universiteiten, vergroting van de diversiteit en versterking van onderwijs, onderzoek en valorisatie. De toekenning van gelden omvat het invullen van 22,5 posities in de sectoren Wiskunde, Informatica, Natuurkunde en Scheikunde. De werving van de posities is direct na toekenning in de zomer gestart. Vóór het eind van 2019 waren er reeds 6 posities ingevuld; de werving voor de overige posities loopt. De krappe arbeidsmarkt resulteert in een aanzienlijk lagere besteding voor 2019 en ook voor 2020 zijn de resterende posities niet het gehele jaar ingevuld waardoor de middelen (nog) niet volledig ingezet kunnen worden.

De Faculteit Rechtsgeleerdheid heeft vanaf 2019 extra middelen beschikbaar voor versterking van het fundamenteel onderzoek uit het Sectorplan Rechtsgeleerdheid van het ministerie van OCW. De sectorplannen zijn bedoeld om de strategische samenwerking tussen faculteiten te versterken waarbij een verbinding wordt gelegd tussen onderwijs, onderzoek en maatschappelijke doelen. De toekenning betreft een bijdrage voor een tweetal speerpunten. Het eerste betreft Empirical Legal Studies. Daarin wordt gewerkt aan versterking van expertise op het gebied van gedrag in marktcontext. Het tweede speerpunt, Conflictoplossende Instuties, richt zich primair op de rechtspleging en haar probleemoplossend vermogen.

In 2019 is van deze middelen de eerste tranche ontvangen. De uitvoering krijgt in 2020 en de daarop volgende jaren verder gestalte; de wervingsprocedures in het kader van de speerpunten zijn eind 2019 in gang gezet. De niet bestede Sectorplangelden zijn in de algemene reserve verwerkt.

Vershil ten opzichte van het groepsvermogen

(bedragen in M€)	Stand 31-12-2018	Resultaat	Overige mutaties	Stand 31-12-2019
Eigen vermogen	216,4	-4,6	0,0	211,8
Bestemmingsfonds (privaat)				
Stichting Praesidium Libertatis I	16,3	0,8	0,0	17,1
Totaal bestemmingsfonds (privaat)	16,3	0,8	0,0	17,1
Minderheidsbelang derden	0,3	0,0	0,0	0,3
Totaal groepsvermogen	233,0	-3,8	0,0	229,3

Voorstel tot resultaatbestemming

Het boekjaar 2019 is afgesloten met een negatief resultaat van M€ 4,6 waardoor het eigen vermogen afneemt naar M€ 211,8. Ingevolge artikel 2.9 lid 4 van de Wet op het Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek wordt het resultaat van het verslagjaar verrekend met de reserves van de instelling. Het eigen vermogen ultimo verslagjaar, inclusief resultaatbestemming is als volgt opgebouwd:

- de algemene reserve, waarin de reserves van het College van Bestuur en de faculteiten zijn begrepen. Deze reserve is in 2019 per saldo afgenomen met M€ 3,7;
- een viertal bestemmingsreserves (publiek) voor door het College van Bestuur gereserveerde en toegekende middelen voor profilering, onderwijsintensivering, profilering & zwaartepuntvorming en vernieuwing. Aan deze reserves wordt per saldo M€ 0,9 onttrokken.

2.2 Voorzieningen

(bedragen in M€)	Stand 31- 12-2018	Mutaties 2019			Stand 31- 12-2019	Verdeling saldi		
		Dotaties	Vrijval	Onttrek- kingen		< 1 jaar	> 1 jaar	
2.2.1	<i>Personeelsvoorzieningen</i>							
2.2.1.1	Werkloosheidsuitkeringen	6,3	5,1	4,0	2,1	5,3	2,8	2,5
2.2.1.2	Voorziening WIA	2,6	1,5	0,5	0,0	3,6	0,4	3,2
2.2.1.3	Jubileumuitkeringen	1,1	0,6	0,4	0,0	1,4	0,0	1,4
2.2.1.4	Reorganisatievoorzieningen	2,0	0,0	0,4	0,7	0,9	0,4	0,5
2.2.1.5	Transitievergoedingen	1,7	1,6	0,8	0,0	2,4	0,0	2,4
2.2.1.6	Langdurig zieken	0,0	0,6	0,0	0,0	0,6	0,0	0,6
	Totaal personeelsvoorzieningen	13,7	9,3	6,1	2,8	14,2	3,6	10,6
2.2.2	Verlieslatende contracten	0,0	0,8	0,0	0,0	0,8	0,8	0,0
2.2.3	<i>Overige voorzieningen</i>							
2.2.3.1	Asbestverwijdering	14,8	0,3	1,9	0,0	13,2	1,9	11,3
2.2.3.2	Vervanging sprinklerinstallatie	0,9	0,0	0,4	0,0	0,6	0,4	0,2
	Totaal overige voorzieningen	15,7	0,3	2,3	0,0	13,8	2,3	11,5
	Totaal voorzieningen	29,4	10,4	8,3	2,8	28,7	6,6	22,1

De voorzieningen zijn met M€ 0,7 afgenomen tot een bedrag van M€ 28,7. 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- 2018	Mutaties 2019		Stand 31-12- 2019	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	4,2	0,0	0,2	4,0	4,0	4,0	4,647%
2.3.3	Erfpachten	33,8	2,5	0,7	35,5	34,8	30,2	
Totaal langlopende schulden		68,0	2,5	1,0	69,5	68,8	64,2	

Op grond van de verwachte investeringen in vastgoed en de daaruit voortvloeiende liquiditeitsontwikkeling is in 2007 langlopende externe financiering aangetrokken. De BNG heeft een kredietfaciliteit beschikbaar gesteld van M€ 100,0. Hiervan is in 2007 M€ 30,0 opgenomen als vastrentende lening met een termijn van 25 jaar. De lening moet op 1 oktober 2032 geheel zijn terugbetaald. De BNG heeft het recht tot opeising van de verstrekte financieringen en beschikbaar gestelde faciliteiten indien de solvabiliteitsratio in de enkelvoudige jaarrekening daalt beneden de signaleeringsgrens van 20%. Ultimo 2019 bedroeg de solvabiliteitsratio enkelvoudig 37,1% (2018: 38,5%).

Voor een volgend deel van de kredietfaciliteit (M€ 16,5) is het renterisico afgedekt door de aankoop van een renteswap. Dit instrument ruilt (swap) vanaf oktober 2009 tot en met oktober 2029 de variabele rente op het krediet tegen een door de universiteit te betalen vast rentepercentage (4,647%). Van de kredietfaciliteit is in het verleden tijdelijk gebruik gemaakt maar door de verbeterde liquiditeit is dat op dit moment niet nodig. Gegeven de omvang van de huidige liquide middelen, onzekerheid in de toekomstige omvang van de rijksbijdragen en onzekerheid van de baten van derden, is het opnemen van het deelkrediet in de toekomst onzeker. Op basis van de richtlijnen voor de jaarverslaggeving vindt waardering plaats tegen marktwaarde (M€ 4,0 negatief).

De Universiteit Leiden is eigenaar van diverse terreinen in Leiden en Oegstgeest, en zet zich actief in om hierop bedrijfsmatige activiteiten aan te trekken die de doelstelling van de universiteit en het LUMC ondersteunen. Percelen van deze terreinen worden uitgegeven in erfpacht 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 2019 zijn kavels uitgegeven aan Stichting Biopartner voor in totaal M€ 2,5 en is M€ 0,7 vrijgevallen ten gunste van het resultaat.

2.4 Kortlopende schulden

(bedragen in M€)		31-12-2019	31-12-2018
2.4.1	Vooruit gefactureerde en vooruit ontvangen termijnen OHW	104,8	96,0
2.4.2	Crediteuren	16,5	30,6
2.4.3	Vooruit ontvangen subsidies OCW	17,7	14,6
2.4.4	<i>Belastingen / premies sociale verzekeringen</i>		
2.4.4.1	Loonheffing	12,1	11,5
2.4.4.2	Omzetbelasting	6,1	8,2
2.4.4.3	Premies sociale verzekeringen	3,7	3,4
2.4.4.4	Vennootschapsbelasting	0,0	0,0
	Totaal belastingen / premies sociale verzekeringen	21,9	23,1
2.4.5	Schulden pensioenen	4,2	3,7
2.4.6	<i>Overlopende passiva</i>		
2.4.6.1	Vooruit ontvangen collegegelden	30,6	28,3
2.4.6.2	Vooruit ontvangen investeringssubsidies	1,0	1,3
2.4.6.3	Vakantiegeld en -dagen	22,3	22,8
2.4.6.4	Accountants- en administratiekosten	0,2	0,1
2.4.6.5	Rente	0,5	0,6
2.4.6.6	Overige posten	32,0	27,9
	Totaal overlopende passiva	86,6	81,0
	Totaal kortlopende schulden	251,6	249,2

De kortlopende schulden zijn toegenomen met M€ 2,4. De post Vooruit gefactureerde en vooruit ontvangen termijnen OHW (onderhanden werk) is in 2019 met M€ 8,8 toegenomen, als gevolg van een stijging van gehonoreerde projecten.

De post Vooruit ontvangen subsidies OCW is met M€ 3,1 toegenomen als gevolg van in 2019 verkegen ontvangsten die niet tot uitputting zijn gekomen, waaronder M€ 2,0 voor Duurzame Geesteswetenschappen en M€ 1,2 voor Zwaartekracht Quantum Software.

De post nog te betalen omzetbelasting bestaat voornamelijk uit de van de belastingdienst ontvangen omzetbelasting voor de eerste fase nieuwbouw Science Campus. 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 wordt veroorzaakt door de verrekening over 2017, 2018 en 2019.

De kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan een jaar, behoudens de post Vooruit gefactureerde en vooruit ontvangen termijnen OHW. Deze post betreft vooruit ontvangen subsidies afkomstig van externe financiers.

De post Overige posten kan nader worden uitgesplitst naar (in M€):	2019	2018
Liquiditeit onderzoeksschool NOVA	13,1	11,2
Te betalen aan partners voor lopende projecten	4,4	4,0
Vooruit ontvangen huur	2,2	2,3
Master Cyber Security	0,3	0,7
Overige overlopende passiva	12,0	9,7
Totaal overige posten	32,0	27,9

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 post Baten werken in opdracht van derden gerealiseerd bij het LUMC. Het verschil bij de post 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€)	2019	Begroting 2019	2018
3.1.1 Rijksbijdrage OCW	447,3	443,9	429,3
3.1.2 Overige subsidies OCW			
3.1.2.1 Geormerkte subsidies OCW	7,9	7,6	6,2
3.1.2.2 Niet-geormerkte subsidies OCW	0,0	0,0	0,0
Totaal overige subsidies OCW	8,0	7,6	6,2
3.1.3 Af: Rijksbijdrage LUMC	80,1	78,4	77,4
Totaal rijksbijdragen OCW	375,2	373,1	358,2

De rijksbijdrage van het ministerie van OCW bedroeg in 2019 M€ 367,2 na aftrek van de rijksbijdrage voor de academische werkplaatsfunctie van het LUMC. De groei van de rijksbijdrage wordt voornamelijk veroorzaakt door de in 2019 toegekende loonbijstelling van circa M€ 9,1 en een bijstelling van het macrokader door het ministerie van OCW met een effect van ongeveer M€ 4,2 voor de universiteit. De toename bij geormerkte subsidies betreft vooral de in 2019 ontvangen middelen ten behoeve van de Sectorplannen. Zie verder de toelichting bij het eigen vermogen (enkelvoudige balans, pag. 126).

3.2 Collegegelden

(bedragen in M€)	2019	Begroting 2019	2018
3.2.1 <i>Wettelijke collegegelden</i>			
3.2.1.1 Wettelijk collegegeld	51,0	50,2	50,1
3.2.1.2 Institutional fee	1,3	1,3	1,3
Totaal wettelijke collegegelden	52,3	51,5	51,4
3.2.2 <i>Instellingscollegegelden</i>			
3.2.2.1 2 ^e studie bekostigde opleidingen	2,2	2,0	2,1
3.2.2.2 Niet-EER* bekostigde opleidingen	9,0	9,1	9,6
3.2.2.3 Niet bekostigde opleidingen	7,8	4,1	5,2
Totaal instellingscollegegelden	19,0	15,2	16,9
Totaal collegegelden	71,3	66,7	68,4

* Europese Economische Ruimte: EU aangevuld met Liechtenstein, Noorwegen en IJsland

De groei van de baten uit de collegegelden ten opzichte van 2018 met M€ 2,9 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€)	2019	Begroting 2019	2018
3.3.1 Contractonderwijs	10,4	10,4	9,9
3.3.2 Contractonderzoek			
3.3.2.1 Internationale organisaties*	21,7	23,4	25,4
3.3.2.2 Nationale overheden	7,8	4,0	12,9
3.3.2.3 NWO (incl. ZonMW)	40,3	41,4	35,5
3.3.2.4 KNAW	0,6	0,6	0,8
3.3.2.5 Overige non-profitorganisaties	14,4	10,1	10,1
3.3.2.6 Bedrijven	9,9	5,0	4,4
Totaal contractonderzoek	94,8	84,5	89,1
Totaal baten werk in opdracht van derden	105,2	94,9	99,0

* Waaronder de EU en de ERC (European Research Council)

Onder de post Baten werk in opdracht van derden zijn de opbrengsten uit contractonderwijs en de tweede en derde geldstroom verantwoord. Deze baten laten een stijging zien van M€ 6,3 ten opzichte van 2018, vooral door een stijging in het contractonderzoek (voornamelijk ten behoeve NWO en overige non-profitorganisaties).

3.4 Overige baten

(bedragen in M€)	2019	Begroting 2019	2018
3.4.1 Verhuur	11,8	10,4	11,1
3.4.2 Detachering personeel	1,9	0,0	1,8
3.4.3 Schenking en sponsoring	2,9	0,0	1,7
3.4.4 Overige	25,0	22,8	20,9
Totaal overige baten	41,5	33,2	35,5

De overige baten stijgen ten opzichte van 2018 met M€ 6,0, vooral veroorzaakt door de verkoop van onroerend goed voor M€ 4,3.

De post Overige kan nader worden uitgesplitst naar (in M€):	2019	2018
Opbrengst onroerend goed	4,3	0,7
Cateringopbrengsten	5,8	5,9
Lidmaatschaps- en entreegelden	5,8	4,1
Subsidies	4,4	5,6
Pro-rata BTW op indirecte kosten	2,3	1,5
Octrooien en licenties	1,0	0,9
Overige overige baten	1,4	2,2
Totaal overige baten	25,0	20,9

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€)	2019	Begroting 2019	2018
4.1.1 <i>Lonen, salarissen en sociale lasten</i>			
4.1.1.1 Lonen en salarissen	264,4	266,9	248,5
4.1.1.2 Sociale lasten	15,7	15,9	14,4
4.1.1.3 Pensioenpremies	36,6	37,0	32,7
Totaal lonen, salarissen en sociale lasten	316,8	319,8	295,6
4.1.2 <i>Overige personele lasten</i>			
4.1.2.1 Personele voorzieningen	5,4	2,5	5,5
4.1.2.2 Personeel niet in loondienst	35,8	23,8	32,0
4.1.2.3 Overige personeelslasten	6,4	13,4	8,3
Totaal overige personele lasten	47,6	39,7	45,7
4.1.3 Af: Uitkeringen	1,4	0,0	1,5
Totaal personele lasten	363,0	359,5	339,8

De personele lasten zijn in 2019 met M€ 23,2 toegenomen naar M€ 363,0. Ten opzichte van 2018 is de bezetting gestegen met 133,4 fte.

Bezetting ultimo 2019

(aantallen in fte)	31-12-2019	31-12-2018
Wetenschappelijk personeel	2.468,5	2.412,8
Ondersteunend & Beheerspersoneel	1.939,2	1.861,5
Totaal personeel	4.407,7	4.274,3

Het verschil met de fte's vermeld in de tabel Bezetting ultimo 2019 exclusief LUMC in de geconsolideerde jaarrekening betreft de fte's werkzaam bij LEH BV en de 100%-deelnemingen. Bovenstaande bezetting is die van ultimo 2019 van de faculteiten en ondersteunende diensten. Het aantal fte wetenschappelijk personeel steeg met 55,7 fte (2,3%). Het aantal fte ondersteunend en beheerspersoneel steeg met 77,7 fte (4,2%).

4.2 Afschrijvingen

(bedragen in M€)	2019	Begroting 2019	2018
4.2.1 Gebouwen	20,0	20,0	20,6
4.2.2 Inventaris en apparatuur	16,0	11,7	11,1
4.2.3 Gebouwen in uitvoering	0,0	0,0	0,0
4.2.4 Vastgoedontwikkeling	0,3	0,3	0,3
Totaal afschrijvingen	36,3	32,0	31,9

De afschrijvingen zijn in 2019 met M€ 4,4 toegenomen ten opzichte van 2018.

4.3 Huisvestingslasten

(bedragen in M€)	2019	Begroting 2019	2018
4.3.1 Huur	15,6	12,9	13,8
4.3.2 Verzekeringen	0,8	0,8	0,9
4.3.3 Onderhoud	9,2	8,0	10,0
4.3.4 Energie en water	6,0	5,3	5,9
4.3.5 Schoonmaakkosten	6,5	4,5	5,8
4.3.6 Heffingen	3,5	3,2	3,3
4.3.7 Overige voorzieningen	0,3	0,0	3,6
4.3.9 Overige huisvestingslasten	5,0	4,4	2,3
Totaal huisvestingslasten	47,0	39,1	45,6

De huisvestingslasten komen M€ 1,4 hoger uit dan 2018. Deze toename vloeit voornamelijk voort uit de stijging van de overige huisvestingslasten in verband met de voorbereidingskosten voor fase 2 van de Science Campus en de Humanities Campus.

4.4 Overige lasten

(bedragen in M€)	2019	Begroting 2019	2018
4.4.1 <i>Administratie- en beheerslasten</i>			
4.4.1.1 Beheerskosten	1,9	2,0	2,0
4.4.1.2 Accountantskosten	0,3	0,3	0,5
	2,2	2,3	2,5
4.4.2 Inventaris, apparatuur en leermiddelen	11,6	11,0	14,6
4.4.3 Voorzieningen	0,7	0,0	-1,0
4.4.4 <i>Overige lasten</i>			
4.4.4.1 Subsidies	83,6	76,2	76,7
4.4.4.2 Collectievorming	7,3	7,4	6,4
4.4.4.3 Reis- en verblijfskosten	11,6	10,9	11,1
4.4.4.4 Hulpmiddelen/grondstoffen	5,3	5,0	5,0
4.4.4.5 Representatie	4,1	3,5	3,6
4.4.4.6 Publiciteit en voorlichting	3,3	3,3	3,3
4.4.4.7 Telefoon-, porti- en vrachtkosten	1,4	1,4	1,4
4.4.4.8 Catering	2,9	5,7	2,8
4.4.4.9 Lidmaatschappen, donaties en verzekeringen	1,3	1,2	1,2
4.4.4.10 Werkzaamheden door derden	2,2	4,0	3,2
4.4.4.11 Advieskosten	2,1	2,2	2,3
4.4.4.12 Diversen	10,9	13,0	11,1
Totaal overige lasten	135,9	133,8	128,1
Totaal	150,4	147,1	144,1

De overige lasten zijn ten opzichte van 2018 met M€ 6,3 toegenomen.

De post Subsidies kan nader worden uitgesplitst naar (in M€):	2019	2018
LUMC	62,3	60,3
Roosevelt Study Center	0,2	0,2
NOVA	7,3	5,8
Zwaartekracht ICI	0,0	2,0
Hogeschool der Kunsten	0,7	0,9
Verstreckte beurzen en bijdragen	2,6	1,7
Overige subsidies	10,4	5,9
Totaal subsidies	83,6	76,7

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€):	2019	2018
Kostprijs omzet UFB	1,4	1,5
Kostprijs verkopen Hortus botanicus	0,5	0,4
Beurzen of deelname in beursprogramma's	0,4	1,4
Kostprijs verkopen ISSC	2,2	1,9
Vergoedingen aan fellows	0,2	0,2
Overige diversen	6,2	5,6
Totaal diversen	10,9	11,1

5.1 Financiële baten en lasten

(bedragen in M€)	2019	Begroting 2019	2018
5.1 Rentebaten	0,4	0,3	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	1,7	1,6	1,7
Totaal financiële baten en lasten	-1,3	-1,3	-1,4

Het saldo van de financiële baten en lasten is ten opzichte van 2018 met M€ 0,1 toegenomen. De lage rentebaten worden veroorzaakt door de lage rentestand. De rentelasten van M€ 1,7 betreffen het saldo van de in 2019 betaalde rentelasten ad M€ 2,6 verminderd met de toename van de waarde van de swap (met ongeveer M€ 0,2 tot M€ 4,0 negatief ultimo 2019) en de geactiveerde bouwrente van circa M€ 0,6.

Gebeurtenissen na balansdatum

Na balansdatum hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan welke significante invloed op het resultaat en het vermogen van de universiteit hebben ultimo 2019. Wel is door de wereldwijde uitbraak van COVID-19 een buitengewone situatie ontstaan. De regering heeft ingrijpende maatregelen genomen die ook voor de universiteit verstrekkingen gevolgen hebben. Zo heeft de universiteit begin 2020 te maken met extra kosten als gevolg van de maatregelen voor het (versneld) inregelen van het aanbod van online onderwijs en alsook de faciliteiten voor thuiswerken. De door de regering de genomen maatregelen kunnen effect hebben op de voortgang van lopende onderzoeken, mede gefinancierd door derden. De verwachting is dat de financiële gevolgen van de genomen maatregelen te overzien zijn, en dat de continuïteit van de universiteit door de maatregelen is geborgd.

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 2019 van de Universiteit Leiden (hierna ‘de universiteit’) te Leiden (hierna ‘de jaarrekening’) gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van de Universiteit Leiden per 31 december 2019 en van het resultaat over 2019 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede balansmutaties over 2019 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals vermeld in paragraaf 2.3.1. Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2019.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2019;
2. de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2019;
3. het geconsolideerde en enkelvoudige kasstroomoverzicht 2019; 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 2019 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 12,7 miljoen (2018: EUR 11,8 miljoen). De materialiteit voor getrouwheid is gebaseerd op 2% van de totale baten.

De materialiteit voor de financiële rechtmatigheid is tevens bepaald op EUR 12,7 miljoen, deze materialiteit is gebaseerd op 3% van de totale publieke middelen, zoals voorgeschreven in paragraaf 2.1.3 Materialiteitstabel van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2019. In deze paragraaf van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2019 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 die van toepassing is op het jaar 2019. Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met het college van bestuur en de raad van toezicht overeengekomen dat wij aan hen tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de EUR 600.000 rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve of WNT-redenen relevant zijn.

Reikwijdte van de groepscontrole

De Universiteit Leiden staat aan het hoofd van een groep van entiteiten (groepsonderdelen). De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de jaarrekening van de Universiteit Leiden.

De groep bestaat uit de Universiteit Leiden, de O&O-gelden van het Leids Universitair Medisch Centrum, Libertatis Ergo Holding B.V. en Stichting Praesidium Libertatis I.

De groepscontrole heeft zich met name gericht op de significante onderdelen. Bij de onderdelen Universiteit Leiden en Stichting Praesidium Libertatis I hebben wij zelf 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.

Bij andere onderdelen hebben wij beoordelingswerkzaamheden of specifieke controlewerkzaamheden uitgevoerd.

Bovenstaande aanpak heeft geresulteerd in een dekking van 100%.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij groepsonderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te kunnen geven over de jaarrekening.

Reikwijdte van de samenwerking met de afdeling Audit en Interne Controle

In het kader van onze controle van de jaarrekening maken wij gebruik van de werkzaamheden van de afdeling Audit en Interne Controle (AIC) van de Universiteit Leiden. Aangezien wij de ongedeelde verantwoordelijkheid voor ons controleoordeel dragen hebben wij werkzaamheden uitgevoerd om vast te stellen of wij gebruik kunnen maken van het werk van de AIC. In dat kader hebben wij middels inspectie van relevante documenten en het inwinnen van inlichtingen de deskundigheid en de objectiviteit van de AIC geëvalueerd. Verder hebben wij de geplande werkzaamheden van de AIC evenals het door ons geplande gebruik van deze werkzaamheden met het hoofd AIC besproken. Tenslotte hebben wij door middel van het evalueren van de interne rapportage van de AIC en het herhalen van de werkzaamheden van de AIC vastgesteld dat de werkzaamheden en interne vastleggingen door AIC toereikend zijn voor de doeleinden van onze controle.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten hebben wij met het college van bestuur en de raad van toezicht gecommuniceerd, maar deze vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

Werk in opdracht van derden (projecten)

De Universiteit Leiden heeft over 2019 EUR 194,9 miljoen aan baten gerealiseerd in opdracht van derden. Daarbij is ultimo 2019 sprake van EUR 94,0 miljoen aan onderhanden projecten (EUR 10,8 miljoen nog te factureren en EUR 104,8 miljoen vooruitontvangen termijnen). Baten uit werk in opdracht van derden en de bijbehorende balanspositie voor onderhanden projecten maken hiermee een significant onderdeel uit van de staat van baten en lasten respectievelijk de balans van de Universiteit Leiden. Dientengevolge hebben wij de volledigheid en 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. Daarbij zijn wij onder meer nagegaan dat sprake is van ondertekende projectovereenkomsten, dat de inhoudelijke en financiële voortgang van de projecten tussentijds wordt geanalyseerd alsmede dat de voor- en nacalculaties worden uitgevoerd.

De interne beheersingsmaatregelen zijn niet geheel effectief gebleken voor onze controle van de jaarrekening waardoor wij aanvullende werkzaamheden hebben moeten uitvoeren.

Wij hebben ultimo 2019 significante onderhanden projecten geanalyseerd op een juiste waardering van de onderhanden projecten. Daarbij hebben wij door middel van gevoerde gesprekken met projectcontrollers en inspectie van relevante documentatie getoetst (statistische steekproef) dat de gerealiseerde kosten subsidiabel zijn (in overeenstemming met de projectovereenkomst),

dat de nog te realiseren kosten passen binnen de overeengekomen projectbegroting en voor zover dit niet het geval is (projectverlies) een voorziening onderhanden projecten is gevormd. Voorts hebben wij voor het selecteren van onderhanden projecten een cijferanalyse uitgevoerd en van de geselecteerde projecten getoetst of deze projecten tijdig zijn afgesloten en onderhanden projecten juist worden gepresenteerd in nog te factureren danwel vooruitontvangen termijnen.

Op basis van onze werkzaamheden hebben wij vastgesteld dat werk in opdracht van derden conform de daarvoor geldende verslaggevingsregels is verwerkt en adequaat is toegelicht.

Waardering materiële vaste activa

De waardering van de materiële vaste activa ad EUR 316,5 miljoen (54,5% van het balanstotaal) per 31 december 2019 is belangrijk voor onze controle aangezien het qua waarde de belangrijkste activa op de balans van de universiteit 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 managementrapportages, notulen, meerjarenbegrotingen en huisvestingsplannen 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 bedui-

dend meer is gedaald dan door normale veroudering mag worden verwacht;

- hierbij is getoetst of redelijkerwijs mogelijke veranderingen in de veronderstellingen ertoe zouden kunnen leiden dat sprake is van een aanwijzing voor bijzondere waardevermindering.

Op basis van deze werkzaamheden delen wij de conclusie van het college van bestuur dat geen sprake is van een aanwijzing voor bijzondere waardevermindering.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2019 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub j 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 paragraaf 2.2.2. Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2019 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 2019 en de Nederlandse Standard 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 jaarverslag-geving onderwijs en de overige OCW wet- en regelgeving.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het college van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

Het college van bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen.

In dit kader is het college van bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing 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 onderwijs-instelling 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 universiteit te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het college van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijs-instelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de universiteit.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee

voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid, waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van de jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controle-standaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2019, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's:
 - dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude;
 - van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn;
- het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het college van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;

- het vaststellen dat de door het college van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om 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 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, 19 juni 2020

KPMG Accountants N.V.

H. Visser RA

Deel IV

Bijlagen

Faculteiten, instituten en profileringsgebieden

Faculteiten en onderzoeksinstituten

Archeologie

- Faculteit/Instituut Archeologie (faculteit en instituut vallen samen)

Governance and Global Affairs, 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 voor het eigen onderzoek zeven profileringsgebieden vastgesteld.

Biomedische onderzoeksprofielen

- Vascular and Regenerative Medicine
- Immunity, Infection and Tolerance
- Translational Neuroscience
- Cancer Pathogenesis and Therapy

Algemene onderzoeksthema's

- Ageing
- Innovation in Health Strategy and Quality of Care
- Biomedical Imaging

De faculteit participeert met deze profileringsgebieden waar relevant in die van de andere faculteiten. Daarnaast 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/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
- Afrika-Studiecentrum Leiden

Profileringsgebieden

De universiteit heeft elf profileringsgebieden die het onderzoeksprofiel van de universiteit uitdragen:

- Asian Modernities and Traditions
- Bioscience: the Science Base of Health
- Brain Function and Dysfunction over the Lifespan
- Fundamentals of Science
- Global Interaction of People, Culture and Power through the Ages
- Health, Prevention and the Human Life Cycle
- Interaction between Legal Systems
- Language Diversity in the World
- Political Legitimacy: Institutions and Identities
- Translational Drug Discovery and Development
- Vascular and Regenerative Medicine

Opleidingenaanbod (31 december 2019)

Bacheloropleidingen

Archeologie

- BA Archeologie

Faculteit Governance & Global Affairs, Den Haag (per 1-1-2016)

- BA/BSc Liberal Arts & Sciences: Global Challenges (Leiden University College The Hague)
- BSc Bestuurskunde
- BSc Security Studies

Geesteswetenschappen

- BA Afrikaanse talen en culturen
- BA Chinastudies
- BA Duitse taal en cultuur
- BA 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 Theology and 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
- MSc Forensische criminologie
- LL.M. Fiscaal recht
- LL.M. Jeugdrecht
- LL.M. Notarieel recht
- LL.M. Rechtsgeleerdheid
- LL.M. Advanced Studies in Air and Space Law
- LL.M. Advanced Studies in 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 & Digital Technologies
- LL.M. Advanced Studies in Law & Finance
- LL.M. Advanced Studies in Public International Law

Sociale Wetenschappen

- MA Cultural Anthropology and Development Sociology
- MSc Developmental Psychopathology in Education and Child Studies (research)
- MSc Education and Child Studies
- MSc Political Science
- MSc 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

Overzicht internationale uitwisselingsovereenkomsten per 2019

Instelling	Inkomende studenten	Uitgaande studenten	Instelling	Inkomende studenten	Uitgaande studenten
Aarhus Universitet	4	2	Coventry University	1	1
Aberystwyth University		2	Dalhousie University	2	6
Afyon Kocatepe University	1		Debreceni Universitas	1	
Akita International University	1	3	Dokuz Eylül Üniversitesi	1	
American University in Cairo	1	5	Dongguk University	1	
Anglo-americká vysoká škola	2		Doshisha University	1	2
Anton de Kom University of Suriname	3		Dublin Institute of Technology	1	1
Aristotle University of Thessaloniki	3		East China University of Political Science and Law	4	2
Ateneo De Manila University	2		Eberhard Karls Universität Tübingen	2	
Australian National University	4	4	Ecole de Gouvernance et d'Economie de Rabat	2	3
Bangor University (University of Wales, Bangor)	3	6	Ecole du Louvre	3	
Bard College Berlin		1	Ecole nationale de la statistique et de l'analyse de l'information	1	
Beijing Foreign Studies University	6		El Colegio de México	4	
Beijing Language and Culture University	4	2	Eötvös Loránd University	3	
Beijing Normal University	6		Freie Universität Berlin	4	2
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla		2	Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg	3	
Bentley University	4	2	Friedrich-Schiller-Universität Jena	1	
Bilkent University	2		Georg-August-Universität Göttingen	3	
Boğaziçi Üniversitesi	7	1	Georgetown University	2	
Bond University		4	Grinnell College	3	
Boston University		2	Hampshire College	1	
Carl V. Ossietzky Universität Oldenburg	2		Hankuk University of Foreign Studies	2	
Ceské vysoké učené technické v Praze	1		Hanyang University	1	4
Chalmers University of Technology	2	2	Hebrew University of Jerusalem		3
China Foreign Affairs University	4		Heinrich Heine Universität Düsseldorf	1	
China Pharmaceutical University	2		Hong Kong Baptist University	4	2
China University of Political Science and Law	2		Hong Kong University of Science and Technology	1	
China Youth University of Political Studies	4		Humboldt-Universität zu Berlin	2	
Chinese University of Hong Kong	2	4	Imperial College (of Science, Technology and Medicine)	2	
Chulalongkorn University	1		Indiana University		1
Chung-Ang University		3	Institut d'Etudes Politiques de Grenoble	4	3
City University of Hong Kong	1	1	Institut d'Etudes Politiques de Lille	1	
College of William & Mary		5	Institut d'Etudes Politiques de Paris	3	3
Cornell University	2	2			
Corvinus University of Budapest		1			

Instelling	Inkomende studenten	Uitgaande studenten	Instelling	Inkomende studenten	Uitgaande studenten
Instituto Superior das Ciencias do Trabalho e das Empresas – Instituto Universitário de Lisboa	1	1	National University of Singapore	15	14
Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente – ITESO Universidad Jesuita de Guadalajara)		7	Netherlands Institute Morocco (NIMAR)		5
ISEP (International Student Exchange Programs)	17	17	Newcastle University	1	
Istanbul Bilgi Üniversitesi	1	2	North-West University	2	2
Istanbul Şehir Üniversitesi	1		Northwestern Polytechnical University	1	
Istanbul Üniversitesi	1	2	Norwegian University of Science and Technology	3	3
Justus-Liebig-Universität Gießen	2		Ohio State University at Columbus	1	2
Kanazawa University	1		Panteion University of Social and Political Sciences	2	2
Károli Gáspár Református Egyetem	3		Peking University	4	3
Karolinska Institutet	5	20	Philipps-Universität Marburg	1	
Katholieke Universiteit Leuven	6	1	Purdue University- West Lafayette	1	1
Keio University	2	9	Pusan National University		2
Kobe University	2	3	Queen's University	6	6
Koç Üniversitesi	2		Queens University of Belfast		1
Korea University	4	2	Renmin University	4	1
Kyoto University	2	2	Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn		1
Kyushu University	1		Rikkyo University	2	3
Libera Università Internazionale Degli Studi Sociali – LUISS Guido Carli	3	3	Ritsumeikan University	1	3
Ludwig-Maximilians Universität München	8		Roskilde University	1	
Lunds Universitet	5	4	Royal Melbourne Institute of Technology	3	2
Macalester College	8	2	Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg	10	2
Macquarie University	3	6	Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration	4	2
Mahidol University		1	Rutgers, The State University of New Jersey – New Brunswick	1	1
Masarykova Univerzita	2		Saint Petersburg State University		3
McGill University	8	10	Scuole Civiche Milano	4	
Meiji University		3	Seoul National University	4	2
Middle East Technical University	3	1	Shandong University	2	
Monash University	8	21	Shanghai International Studies University	12	7
Moscow State University 'M.V. Lomonosov'	3		Shanghai Jiaotong University	1	4
Nagasaki University	7	4	Singapore Management University	2	1
Nanyang Technological University	4	8	Sogang University	1	
National Cheng Kung University	1	1	Sophia University	2	1
National Chengchi University	5		State University of New York at Brockport	1	
National Research University Higher School of Economics	2	3	Stellenbosch University	3	5
National Taiwan Normal University	15		Strathmore University	1	
National Taiwan University	6	9	Sungkyunkwan University	1	
National Technical University of Ukraine 'Kyiv Polytechnic Institute'	1		Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej	1	
National University of Ireland – Galway	4	4			

Instelling	Inkomende studenten	Uitgaande studenten	Instelling	Inkomende studenten	Uitgaande studenten
Taipei National University of the Arts	1		Università degli Studi di Siena	2	4
Tallinn Technical University	1	1	Università degli studi di Torino	1	
Technical University of Denmark		3	Università degli Studi di Urbino	1	
Technische Universität Dortmund	1		Università di Bologna	6	4
Technische Universität München	1		Universitas Gadjah Mada	2	2
Tel Aviv University		4	Universitas Hasanuddin	1	
Thammasat University	2		Universitas Indonesia	15	
Tokyo University of Foreign Studies	2	1	Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya	4	
Tsinghua University	3	2	Universitat Autònoma de Barcelona	2	
Tulane University	3	1	Universität Basel	3	
Universidad Autónoma de Madrid	4	2	Universität Bremen	1	
Universidad Central de Chile		3	Universitat de Barcelona	4	4
Universidad Complutense de Madrid	1		Universität des Saarlandes	1	
Universidad de Chile	1	2	Universität Hamburg	2	1
Universidad de Deusto	3	4	Universität Kassel	1	
Universidad de Granada		2	Universität Konstanz	3	
Universidad de las Américas Puebla	2	3	Universität Leipzig	2	
Universidad de Salamanca	1		Universität Mannheim		2
Universidad de Valencia	2	3	Universität Passau	2	
Universidad del Pais Vasco	1		Universität Salzburg	1	
Universidad Diego Portales	1	4	Universität Stuttgart	1	
Universidad Iberoamericana	1	1	Universität Wien	7	2
Universidad Nacional de Córdoba		2	Universität zu Köln	1	
Universidade de Coimbra	1		Universität Zürich	4	1
Universidade de Macau	4		Université Catholique de Louvain-La-Neuve	5	
Universidade de São Paulo	4	4	Université de Genève	5	
Universidade Federal de Pernambuco		1	Université de Lorraine	1	
Universidade Federal de Santa Catarina		4	Université de Nantes	3	
Universidade Federal do Rio Grande Do Sul	2		Université du Luxembourg	1	
Universidade Federal Fluminense	2		Université François Rabelais	1	
Università Ca'Foscari Venezia	3		Université Grenoble I – Joseph Fourier	1	
Università Cattolica del Sacro Cuore	2		Université Laval	1	2
Università Commerciale 'Luigi Bocconi'	2	2	Université Lille III (Charles de Gaulle)	2	
Università degli Studi di Milano – Bicocca	2		Université Lyon III (Jean Moulin)		2
Università degli studi di Milano – Statale	1		Université Montpellier (Paul Valery)	1	
Università degli Studi di Napoli Federico II	3	1	Université Paris I (Pantheon-Sorbonne)	4	
Università degli Studi di Napoli, L'Orientale	1		Université Paris II (Panthéon-Assas)	3	
Università degli studi di Padova	9	1	Université Paris III (Sorbonne Nouvelle)	2	
Università degli Studi di Pisa	2		Université Paris V (René Descartes)	1	
Università degli studi di Roma "La Sapienza"	7	2	Université Paris X (Ouest Nanterre La Défense)	3	
			Université Poitiers	1	
			Université Rochelle	2	
			Université Strasbourg (I, II and III)	2	1

Instelling	Inkomende studenten	Uitgaande studenten	Instelling	Inkomende studenten	Uitgaande studenten
Universiteit Gent	1	1	University of Pittsburgh at Pittsburgh	1	2
Universiteit van Antwerpen	3	1	University of Pretoria		3
University College Cork	8	6	University of Southern Denmark	1	
University of Aberdeen	2	2	University of St. Andrews	2	
University of Bergen		2	University of Sydney	6	20
University of Bristol	2	2	University of Texas at Austin	1	4
University of British Columbia	10	17	University of the Holy Spirit, Kaslik	1	1
University of British Columbia -- Okanagan	2	4	University of the Western Cape	5	2
University of Calgary	1	5	University of Thessaly	2	
University of California	10	8	University of Tokyo	3	5
University of California, Hastings college of the law	2	10	University of Tromsø		2
University of California, Los Angeles		3	University of Vaasa		1
University of Connecticut		2	University of Warwick	2	
University of Copenhagen	4	3	University of Waterloo	3	3
University of Dublin, Trinity College	1	4	University of Western Australia	2	4
University of Dundee	5	4	University of York	1	
University of East Anglia	2	2	University of Zagreb	2	1
University of Edinburgh	3	4	Univerzita Karlova	10	4
University of Essex	2	1	Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu	3	
University of Exeter		1	Uniwersytet Jagielloński	4	2
University of Florida	3	3	Uniwersytet Warszawski	2	
University of Freiburg	1		Uniwersytet Wrocławski	1	1
University of Glasgow	2	4	Uppsala Universitet	7	4
University of Hawaii at Manoa		2	Ural Federal University		4
University of Helsinki	7	6	Vrije Universiteit Brussel	1	1
University of Hong Kong	2	2	Waseda University	1	4
University of Latvia	4		Washington College	3	2
University of Leeds	5	3	Westfälische Wilhelms-Universität Münster	2	
University of Leicester	2	1	Xiamen University	5	
University of Liège	3		Xi'an Jiaotong University	4	
University of Liverpool	1	1	Yale-NUS College	5	
University of Ljubljana	4	2	Yonsei University	4	2
University of London, King's College	4	2	Eindtotaal	775	595
University of London, Queen Mary College	3	3			
University of London, University College London	4				
University of Melbourne	4				
University of North Texas	1				
University of Nottingham		1			
University of Oslo	4	10			
University of Otago	3	2			
University of Ottawa	2	3			
University of Oxford	5	6			

Bijlage D

Governance

Raad van Toezicht 2019

Voorzitter	Drs. A.F. van der Touw	1e termijn: 1 september 2016 – 1 september 2020
Leden	Drs. C.M.L. Hijmans van den Bergh, MBA	2e termijn: 1 december 2017 – 1 december 2021
	Prof.dr. E.W. Meijer	1e termijn: 1 januari 2017 – 1 januari 2021
	O. Zoutendijk MIM, BSc	1e termijn: 1 juli 2016 – 1 juli 2020
	Dr. E.A.A.M. van Welie	2e termijn: 1 juli 2017 – 1 juli 2021

Nevenfuncties per 31 december 2019

Drs. A.F. van der Touw (1955)	<ul style="list-style-type: none">■ Hoofdfunctie: geen■ Voorzitter Raad van Toezicht Universiteit Leiden■ Voorzitter Raad van Commissarissen TenneT■ Voorzitter Raad van Commissarissen NIBA■ Lid van bestuur Stichting GAK■ Voorzitter bestuur Nederlandse Bach Vereniging■ 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)	<ul style="list-style-type: none">■ Hoofdfunctie: bestuurslid Autoriteit Consument en Markt■ Lid Raad van Toezicht Universiteit Leiden en lid Auditcommissie
Prof.dr. E.W. Meijer (1955)	<ul style="list-style-type: none">■ Hoofdfunctie: universiteitshoogleraar Moleculaire wetenschappen en hoogleraar Organische Chemie, Technische Universiteit Eindhoven■ Buitengewoon hoogleraar Polymeerchemie Radboud Universiteit Nijmegen■ Buitengewoon hoogleraar Supramoleculaire chemie, Universiteit van California, Santa Barbara■ External scientific member of the Max Planck Institute for Polymer Research■ Wetenschappelijk directeur van het Zwaartekrachtprogramma Functional Molecular systems■ Lid Raad van Toezicht Universiteit Leiden■ Voorzitter Raad van Commissarissen SupraPolix BV■ Editor <i>Journal Polymer Science; Part A; Polymer Chemistry</i>■ Lid Raad van Toezicht van Orkest Zuid■ Voorzitter Panel for the Strategic Review and future Strategic Advisory Board for the Research Field Information, Helmholtz Foundation■ Lid van de Körber Stiftung Hamburg■ Lid van een tiental wetenschappelijke adviesraden van internationale tijdschriften■ Lid van International Academic Committee South China Advanced Institute for Soft Matter Science and Technology, South China University of Technology, Guangzhou■ Lid wetenschappelijke adviesraad Center Bio-Inspired Energy Systems, Northwestern University, Evanston■ Lid KNAW■ Voorzitter jury Heineken Prijs voor biochemie en biofysica■ Lid van de Koninklijke Hollandse Maatschappij der Wetenschappen■ Lid van de Duitse Academie der Techniekwetenschappen■ Lid van de Nordrhein-Westfälische Akademie der Wissenschaften und der Künste■ Honorary Fellow Chemical Research Society van India■ Lid van de Academia Europea■ Fellow American Association for the Advancement of Science■ Honorary member of the American Academy of Arts en Sciences
O. Zoutendijk MIM, BSc (1961)	<ul style="list-style-type: none">■ Lid Raad van Toezicht Universiteit Leiden■ Voorzitter Auditcommissie 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)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vicevoorzitter Raad van Toezicht en voorzitter commissie Kwaliteit, Onderwijs en Onderzoek Hogeschool Saxxion ■ Senior-adviseur Sardes (bureau voor beleidsonderzoek en advies) ■ Lid curatorium leerstoel Health, Education and Work, Universiteit Maastricht ■ Lid assessment panels, NVAO ■ Lid Raad van Toezicht Universiteit Leiden
-------------------------------	--

Samenstelling van de Universiteitsraad (1 september 2019)

Voorzitter	C.J. de Roon MSc
Griffier	Drs. A.D.H. Weeda
Leden personeel	Dr. B.S. van der Steen Dr. E.P. den Boer Dr. V.M.J. de Gucht Dr. M. Markert Dr. F.H. Poletiek N.A.E. van den Heuvel MA Mr. M. Neekilappillai Drs. S.R. Goldstein-Sabbah
Leden studenten	D. Coban C.A.E. de Koning K. Lelieveld H. Borst C.L. Rijdsdijk G.M. Prins M. Arbai V.J. Blichfeldt

College van Bestuur 2019

Rector magnificus en voorzitter	Prof.mr. C.J.J.M. Stolker	2e termijn: 8 februari 2017 – 7 februari 2021
Vicerector magnificus	Prof.dr.ir.drs. H. Bijl	1e termijn: 1 november 2016 – 31 oktober 2020
Vicevoorzitter	Drs. M. Ridderbos RC	1e termijn: 8 mei 2017 – 7 mei 2021

Nevenfuncties per 31 december 2019

Prof.mr. C.J.J.M. Stolker (1954)	<ul style="list-style-type: none"> ■ St. Vrienden Kath. Studentenpastoraat ■ Bestuur Stichting Medical Delta ■ DB Leids Universiteits Fonds LUF ■ Board of Trustees Stichting Europeum ■ Lid Raad van Toezicht Veerstichting ■ Lid Raad van Toezicht Nationaal Museum van Wereldculturen ■ Raad van Advies Collegium Musicum ■ Lid redactie(raad) <i>Tekst en Commentaar</i> ■ Hoofdredacteur <i>Onrechtmatige daad</i> (losbladig) Kluwer ■ Voorzitter Raad van Toezicht Yayasan KITLV Jakarta ■ Raadsheer-plaatsvervanger Gerechtshof 's-Hertogenbosch ■ Lid Curatorium Stichting NINO ■ Lid Strat. Advisory Comm. Health RI
Prof.dr.ir.drs. H. Bijl (1970)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Commissaris Businesspark Aviolanda ■ Lid Raad van Toezicht TNO ■ Lid Raad van Advies Airbus Defence, Space the Netherlands ■ Lid Instituutsraad CWI ■ Lid Bestuur Bio Science Park foundation

Drs. M. Ridderbos RC (1969)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lid Comité van Aanbeveling Stichting Present Leiden ■ Lid Bestuur Stichting SANS ■ Lid Bestuur Stichting PICA ■ Lid Raad van Toezicht Yayasan KITLV Jakarta
-----------------------------	--

Faculteitsbesturen (1 september 2019)

Archeologie

Decaan	Prof.dr. J.C.A. Kolen (tevens portefeuillehouder Onderwijs)	1 september 2018 – 1 september 2022
Leden	Dr. B.S. During (portefeuillehouder Onderzoek)	1 september 2018 – 1 september 2022
	Drs. M.H. Sirks-Bong (portefeuillehouder Bedrijfsvoering)	1 april 2018 – 1 april 2022
Student	R. Granleese	1 september 2019 – 1 september 2020

Geesteswetenschappen

Decaan	Prof.dr. M.R. Rutgers	1 maart 2017 – 1 maart 2021
Leden	Prof.dr. M.P.A. de Baar (vicedecaan)	1 januari 2019 – 1 januari 2021
	Dr. E.L.J. Fortuin (vicedecaan)	1 januari 2019 – 1 januari 2020
	Mr.dr. M.E. Tuurenhout (portefeuillehouder Bedrijfsvoering)	1 augustus 2019 – 1 augustus 2023
Student	J. Wirix-Speetjens	1 september 2019 – 1 september 2020

Geeskunde/LUMC

Decaan	Prof.dr. P.C.W. Hogendoorn	1 juni 2012 – 1 juni 2020
Leden	Prof.dr. W.J.M. Spaan	q.q.
	K. Smit	q.q.
Student	M. Nijssen (formeel toehoorder)	1 september 2019 – 1 september 2020

Governance and Global Affairs, Den Haag

Decaan	Prof.mr.dr. E.R. Muller	1 september 2018 – 1 september 2022
Leden	Prof.dr. C.L.J. Caminada (vicedecaan)	1 juli 2019 – 1 september 2022
	drs. J.I. Schut-Adema (portefeuillehouder Bedrijfsvoering)	1 augustus 2015 – 1 augustus 2023
Student	T. van Klaveren	1 september 2019 – 1 september 2020

Rechtsgeleerdheid

Decaan	Prof.dr. J.P. van der Leun	1 september 2019 – 31 augustus 2023
Leden	Prof.dr. L.J. van den Herik (vicedecaan, tevens portefeuillehouder Onderzoek)	1 september 2019 – 31 augustus 2023
	Prof.dr.mr. T. Liefwaard (vicedecaan, tevens portefeuillehouder Onderwijs)	1 september 2019 – 31 augustus 2023
	Mr.dr. M.P. Sombroek-van Doorn (portefeuillehouder Bedrijfsvoering)	1 september 2019 – 31 augustus 2020
Student	D. Latten	1 september 2019 – 1 september 2020

Sociale Wetenschappen

Decaan	Prof.dr. P.F. Wouters	1 januari 2019 – 1 januari 2022
Leden	Dr. K.B. van der Heijden (portefeuillehouder Onderwijs)	1 februari 2018 – 31 december 2020
	Mr.drs. R.J. Oosterloo MPA (portefeuillehouder Bedrijfsvoering)	1 januari 2019 – 31 december 2021
Student	L. Helfrich	1 september 2019 – 1 september 2020

Wiskunde en Natuurwetenschappen

Decaan	Prof.dr. G.R. de Snoo	1 september 2012 – 15 september 2019
	Prof.dr. H. Irth (a.i.)	15 september 2019 – 31 december 2019
	Prof.dr.ir. M.T. Kreutzer	1 januari 2020 – 1 januari 2024
Leden	Prof.dr. B. de Smit (vice-decaan, tevens portefeuillehouder Onderwijs)	1 januari 2019 – 1 januari 2023
	Drs. D. Schinkelshoek (portefeuillehouder Bedrijfsvoering)	1 september 2017 – 1 september 2020
Student	B. Schaalje	1 september 2019 – 1 september 2020

Wetenschappelijk directeurs van de instituten

Het onderzoek in de Faculteit Geneeskunde/LUMC is niet georganiseerd in instituten, zie bijlage A.

Archeologie

Faculteit en instituut vallen samen	Prof.dr. J.C.A. Kolen
-------------------------------------	-----------------------

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. A. Visser (t/m 31 oktober 2019)
	Prof.dr. S. Lammes (m.i.v. 1 november 2019)
Leiden University Centre for Linguistics	Prof.dr. N.O. Schiller
Leiden Institute for Area Studies	Prof.dr. E.J. Zürcher
NIMAR	Prof.dr. L.P.H.M. Buskens

Governance and Global Affairs

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. C.L.J. Caminada
Instituut voor Metajuridica	Prof.dr. A. Ellian (t/m 31 december 2019)
	Prof.dr.mr. S. van der Hof (m.i.v. 1 januari 2020)
Instituut voor Privaatrecht	Prof. mr.dr. W.H. van Boom
Instituut voor Publiekrecht	Prof.mr.drs. W. den Ouden
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/Ontwikkelingssociologie	Prof.dr. C. Grasseni
Instituut Pedagogische Wetenschappen	Prof.dr. L.R.A. Alink
Instituut Politieke Wetenschap	Prof.dr. D.C. Thomas
Instituut Psychologie	Prof.dr. P. Spinhoven

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
Instituut voor Chemisch onderzoek	Prof.dr. H.S. Overkleef
Mathematisch Instituut	Prof.dr. P. Stevenhagen
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

Oordelen onderwijsvisitaties 2019

De betekenis van de kwalificaties van de NVAO zoals gebruikt in de tabel 'Externe opleidingsaccreditaties' is als volgt:

Schaal*	Omschrijving
Excellent	De opleiding steekt systematisch uit boven de gangbare basiskwaliteit en geldt als een internationaal voorbeeld
Goed	De opleiding steekt systematisch uit boven de gangbare basiskwaliteit
Voldoende	De opleiding voldoet aan de gangbare basiskwaliteit en vertoont over de volle breedte een acceptabel niveau
Onvoldoende	De opleiding voldoet niet aan de gangbare basiskwaliteit en vertoont op meerdere vlakken

Externe opleidingsaccreditaties uitgevoerd door de NVAO

Faculteit	Type	Opleiding	Oordeel standaard 1	Oordeel standaard 2	Oordeel standaard 3	Oordeel standaard 4	Eindoordeel
FGGA	B	Liberal Arts and Sciences: Global Challenges	Excellent	Goed	Goed	Goed	Goed
	M	International Relations and Diplomacy	Excellent	Excellent	Goed	Excellent	Excellent
FdR	B	Criminologie	Voldoende	Voldoende	Goed	Goed	Positief
	B	Fiscaal Recht	Voldoende	Goed	Voldoende	Voldoende	Positief
	B	Notarieel Recht	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Positief
	B	Rechtsgeleerdheid	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Positief
	M	Fiscaal Recht	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Positief
	M	Jeugdrecht	Voldoende	Goed	Goed	Goed	Goed
	M	Notarieel Recht	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Positief
	M	Rechtsgeleerdheid	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Positief
	M	Advanced Studies in Air and Space Law	Excellent	Excellent	Goed	Excellent	Excellent
	M	Advanced Studies in European and International Business Law	Excellent	Excellent	Goed	Excellent	Excellent
	M	Advanced Studies in European and International Human Rights Law	Excellent	Excellent	Goed	Excellent	Excellent
	M	Advanced Studies in International Civil and Commercial Law	Excellent	Excellent	Goed	Excellent	Excellent
	M	Advanced Studies in Law and Digital Technologies	Excellent	Excellent	Goed	Excellent	Excellent
	M	Advanced Studies in Public International Law	Excellent	Excellent	Goed	Excellent	Excellent
	M	Advanced Studies of International Children's Rights	Excellent	Excellent	Goed	Excellent	Excellent
	M	Criminaliteit en Rechtshandhaving	Voldoende	Voldoende	Goed	Voldoende	Positief
M	Forensische Criminologie	Voldoende	Voldoende	Goed	Voldoende	Positief	

FGW	B	Film- en Literatuurwetenschap*	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Positief
	M	Mediastudies*	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Positief
FSW	B	Culturele Antropologie en Ontwikkelingssociologie	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Positief
	M	Cultural Anthropology and Development Sociology	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Positief
FWN	B	Bio-Farmaceutische Wetenschappen	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Positief
	B	Life Science and Technology (joint degree)	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Positief
	B	Molecular Science and Technology (joint degree)	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Positief
	B	Natuurkunde*	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Positief
	B	Sterrenkunde*	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Positief
	B	Wiskunde*	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Positief
	M	Bio-Pharmaceutical Sciences	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Goed	Positief
	M	Chemistry	Voldoende	Goed	Voldoende	Goed	Positief
	M	Life Science and Technology	Voldoende	Goed	Voldoende	Goed	Positief
	M	Industrial Ecology (joint degree)	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Goed	Positief
	M	Astronomy*	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Positief
	M	Physics*	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Positief
	M	Mathematics*	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Positief
GNSK/ LUMC	B	Klinische Technologie (joint degree)	Goed	Goed	Voldoende	Goed	Goed

* Als gevolg van de invoering Wet Accreditatie op Maat zijn de gedifferentieerde oordelen bij de visitaties afgerond na 1 mei 2019 vervallen: alleen Voldoende/Onvoldoende en Positief/Negatief worden nog gegeven.

Mid term reviews opleidingen

Faculteit	Bacheloropleidingen	Masteropleidingen
FWN	Biologie	Biology
FSW		Psychology (research) Developmental Psychopathology in Education and Child Studies (research)
GNK/LUMC		Vitality and Aging

Oordelen onderzoeksvisitaties 2019

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 Wijsbegeerte	2	2	1
Leiden University Institute for Area Studies / Leiden University Centre for the Study of Religion (LIAS-LUCSoR)	1	2	4
Instituut Pedagogische Wetenschappen	1	2	3

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 Eregalerij 2019. Want we zijn trots op hen.

Bijzondere aandacht gaat in 2019 uit naar hoogleraar Gezondheidspsychologie Andrea Evers; zij was de meest in het oog springende Leidse wetenschapper van 2019. Ze won een Stevinpremie voor kennisbenutting, werd gekozen in de KNAW en leidt, samen met collega-hoogleraar Bernet Elzinga, twee projecten in het Zwaartekrachtprogramma dat de behandeling van depressie moet verbeteren.

Internationaal

EU-subsidies

ERC Consolidator Grant

- Nadine Akkerman – Centre for the Arts in Society
- Luca Giomi – Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde
- Sander van Kasteren – Leids Instituut voor Chemisch Onderzoek
- Francesco Ragazzi – Instituut Politieke Wetenschap
- Simcha de Jong – Leiden Institute of Advanced Computer Science

ERC Advanced Grant

- Carlo Beenakker – Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde
- Joke Meijer – LUMC, moleculaire celbiologie

ERC Starting Grant

- Alanna O'Malley – Instituut voor geschiedenis /Institute of Security and Global Affairs
- Annemarie Samuels – Instituut Culturele Antropologie en Ontwikkelingssociologie
- Matthew Di Giuseppe – Instituut Politieke Wetenschap
- Roxanne Kieltyka – Instituut voor Chemisch Onderzoek
- Noel de Miranda – LUMC, pathologie

Benoemingen

- Marcel de Jeu benoemd tot bijzonder hoogleraar Universiteit van Pretoria – Mathematisch Instituut
- Maartje van der Woude gasthoogleraar bij Monash University in Australië – Instituut voor Metajuridica
- Dorota Mokrosinska ontvangt Rockefeller Visiting Fellowship van Princeton University – Instituut voor Wijsbegeerte
- Ingrid Leijten gasthoogleraar aan Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg – Instituut voor Publiekrecht
- Rowie Stolk als visiting researcher naar UCLA School of Law – Instituut voor Publiekrecht

Eredocoraten

- Farmacoloog Elizabeth de Lange ontvangt eredoctoraat van Uppsala Universitet – Leiden Academic Centre voor Drug Research
- Eredocorataat van Semmelweis University voor patholoog Pancras Hogendoorn – Geneeskunde/LUMC, pathologie
- Ewine van Dishoeck ontvangt eredoctoraat van Universiteit van Genève – Sterrewacht Leiden
- Louis Andriessen krijgt eredoctoraat van Universiteit van Amsterdam – Academie der Kunsten

Prijzen en subsidies

- Hoogste onderscheiding van The American Society of Criminology naar Paul Nieuwebeerta – Instituut voor Strafrecht en Criminologie
- Ewine van Dishoeck krijgt prestigieuze Schwarzschild-medaille – Sterrewacht Leiden
- Jeroen Duindam ontvangt Oostenrijks erekruis voor wetenschap en kunst eerste klasse – Instituut voor Geschiedenis
- Hans Sigris-prijs voor sterrenkundige Ignas Snellen – Sterrewacht Leiden
- Paul van den Broek ontvangt Oswald Külpe-prijs – Instituut Pedagogische Wetenschappen
- Prestigieuze internationale onderscheiding voor farmacoloog Meindert Danhof – Leiden Academic Centre for Drug Research
- Leonard Blussé neemt Fukuokaprijs in ontvangst – Institute for Area Studies

- Anthony Brown geeft prestigieuze lezingenreeks in Princeton – Sterrewacht Leiden
- Rychard Bouwens krijgt groot onderzoeksprogramma op ALMA-telescoop – Sterrewacht Leiden
- Alireza Mashaghi krijgt Personal Grant van de Muscular Dystrophy Association in the United States of America – Leiden Academic Centre for Drug Research

Niet-persoonsgebonden subsidies en erkenningen

- CompaRe wordt Jean Monnet Centre of Excellence – Instituut voor Publiekrecht i.s.m. andere instituten van de Universiteit Leiden
- EU wijst 18 miljoen euro toe aan onderzoek naar nieuwe antibiotica – LUMC, infectieziekten, en Instituut Biologie Leiden
- Grootschalig Europees onderzoek naar risico's nanodeeltjes – Consortium met Leids Instituut voor Chemisch Onderzoek en Centrum voor Milieuwetenschappen Leiden
- Op zoek naar de oorsprong van het leven met 8,9 miljoen euro – Sterrewacht Leiden, richt samen met Universiteit van Aarhus het Center for Interstellar Catalysis op
- Een miljoen euro voor onderzoek naar migrantenculturen in Europa – Europees consortium o.l.v. dr. Sara Brandellero – Leiden University for the Arts in society
- Erasmus+-beurs voor project over erfgoed als brug tussen academie en samenleving – Consortium met Faculteit Archeologie
- Breakthrough Prize voor eerste foto van zwart gat – Sterrewacht Leiden i.s.m. andere instituten

Nationaal

NWO

NWO Stevinlaureaat

- Andrea Evers – Instituut Psychologie

NWO Zwaartekrachtsubsidies

- Zwaartekrachtsubsidie voor behandeling van depressie – Consortium met Instituut Psychologie
- Zwaartekrachtsubsidie: ruim twintig miljoen voor duurzame gewassen – Consortium met Instituut Biologie Leiden
- Zwaartekrachtsubsidie voor het samenbrengen van menselijke en kunstmatige intelligentie – Consortium met Leiden Institute of Advanced Computer Science
- Zwaartekrachtsubsidie voor vernieuwende blik op sociale en ethische uitdagingen van nieuwe techno-

logie – Consortium met Leiden Institute for Computer Science

- Zwaartekrachtsubsidie voor onderzoek naar impact van niet-genetische factoren op gezondheid – Consortium met Leiden Academic Centre for Drug Research

NWO – VICI

VICI voor zeven Leidse wetenschappers:

- Haico van Attikum – LUMC, humane genetica
- Sylvestre Bonnet – Leids Instituut voor Chemisch Onderzoek
- Yiya Chen – Leiden University Centre for Linguistics
- Jeroen Codée – Leids Instituut voor Chemisch Onderzoek
- Herman Paul – Instituut voor Geschiedenis
- Sander Nieuwenhuis – Instituut Psychologie
- Susana Chuva de Sousa Lopes – LUMC, anatomie en embryologie

NWO – VIDI

VIDI voor negen Leidse wetenschappers:

- Tim van Erven – Mathematisch Instituut
- Bart Everts – LUMC, parasitologie
- Gerbrand van der Heden-van Noort – LUMC, chemische immunologie
- Rick Honings – Centre for the Arts in Society
- Monique Jongbloed – LUMC, anatomie en embryologie
- Tom Louwerse – Politieke wetenschap
- Sylvie Noordermeer – LUMC, humane genetica
- Alessandra Silvestri – Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde
- Sander Wezenberg – Leids Instituut voor Chemisch Onderzoek

NWO – VENI

Veni-subsidie voor 25 Leidse onderzoekers:

- Erik van den Akker – LUMC, biomedical data science
- Joseph Callingham – Sterrewacht Leiden
- Camila Correa – Sterrewacht Leiden
- Max van Duijn – Leiden Institute of Advanced Computer Science
- Irene Hernandez-Giron – LUMC, radiologie
- Maartje Huijbers – LUMC, neurologie
- Nienke de Glas – LUMC, heelkunde
- Rianne de Kleine – Instituut Psychologie
- Mahmood Kooriadathodi – Institute for Area Studies
- Melissa McClure – Sterrewacht Leiden
- Tim Meijers – Instituut voor Wijsbegeerte
- Krista Murchison – Leiden University Centre for the Arts in Society
- Judith Naeff – Institute for Area Studies
- Stéphanie van der Pas – Mathematisch Instituut
- Sara Petrollino – Leiden University Centre for Linguistics

- Bart Pijls – LUMC, orthopedie
- Sergii Pud – Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde
- Dovilė Rimkutė – Instituut Bestuurskunde
- Konrad Rybka – Leiden University Centre for Linguistics
- Sophie Schmid – LUMC, radiologie
- Bart Schuurman – Leiden Institute of Security and Global Affairs
- Andrew Sorensen – Faculteit Archeologie
- Benjamin Suchard – Leiden University Centre for Linguistics
- Mónica Varela Álvarez – Instituut Biologie Leiden
- Claire Vergerio – Instituut Politieke Wetenschap

NWO Onderwijs subsidies

- Leadership Fellow: Ludo Juurlink – Instituut voor Chemisch Onderzoek
- Senior Fellow: Fred Janssen – ICLON

NWO Rubicons

- Yannick van den Brink naar University of Cambridge, UK – Instituut voor Privaatrecht
- Valeriya Korol naar University of Cambridge, UK – Sterrewacht Leiden
- Joris van den Tol naar Harvard University, VS – Instituut voor Geschiedenis
- Paul Noorlander naar University of Cambridge, UK – Leiden University Centre for Linguistics

NWO – Vrije competitie Geesteswetenschappen

- Manon van der Heijden en Leo Lucassen – Instituut voor Geschiedenis
- Maarten Mous – Leiden University Centre for Linguistics

Andere NWO-toekenningen

- Ariane Briegel ontvangt NWO-beurs in Open Competitie ENW-XS – Instituut Biologie Leiden
- Project C-SCAPE ontvangt subsidie voor onderzoek naar zandige klimaatadaptatie in NWO-programma ‘Living labs in the Dutch delta’ – Centrum voor Milieuwetenschappen Leiden
- Grote subsidie van NWO Take off voor onderzoek naar ziekteoverdracht door muggen – Consortium met het Centrum voor Milieuwetenschappen Leiden
- Masterstudent Thalia Luden ontvangt beurs voor voorstel promotie-onderzoek – Biologie
- ENW-KLEIN-beurs voor Carlo Beenakker en Dennis Claessen

NRO/NWO – Comeniusbeurzen voor het uitvoeren van een onderwijsproject

- Carlijn Bergwerff – Instituut Pedagogische Wetenschappen
- Krista Murchison – Leiden University Centre for the Arts in Society
- Francesco Ragazzi – Instituut Politieke Wetenschap

KNAW

De KNAW heeft vijf nieuwe Leidse leden gekozen:

- Jenny Dankelman – LUMC, heekunde
- Andrea Evers – Instituut Psychologie
- Marian Klamer – Leiden University Centre for Linguistics/Institute for Area Studies
- Leo Lucassen – Instituut voor Geschiedenis
- Ewout Steyerberg – LUMC, Biomedical Data Sciences

Drie Leidse wetenschappers ontvangen een KNAW Early Career Award:

- Berthe Jansen – Instituut for Area Studies
- Stephanie Rap – Instituut voor Privaatrecht
- Carolien Stolte – Instituut voor Geschiedenis

KHMW

- Koen Caminada benoemd tot lid van de Koninklijke Hollandse Maatschappij der Wetenschappen – Instituut voor Fiscale en Economische Vakken

Benoemingen, prijzen, beurzen en subsidies

Benoemingen

- Wilco van Dijk gekozen tot NIAS/KNAW-fellow – Instituut Psychologie
- Marike Knoef benoemd in prestigieuze Commissie Parameters – Instituut voor Fiscale en Economische vakken
- Thijs van Kolfschoten wordt President Quaternary Research Union – Faculteit Archeologie
- Afdeling Jeugdrecht adviseert VN-Comité voor de Rechten van het Kind – Instituut Publiekrecht
- Henk te Velde wordt voorzitter van het Koninklijk Nederlands Historisch Genootschap – Instituut voor Geschiedenis
- Tineke Cleiren benoemd tot voorzitter van de Advies Commissie Afgesloten Strafzaken (ACAS) – Instituut voor Strafrecht en Criminologie
- Christa Tobler deskundige bij hoorzitting Zwitserse federale parlement – Instituut voor Publiekrecht
- Erwin Muller benoemd tot voorzitter van de Evaluatiecommissie Wet veiligheidsregio's – Institute of Security and Global Affairs

- Hendrik Vrijburg benoemd in Adviescommissie belastingheffing van multinationals – Instituut voor Fiscale en Economische vakken
- Ton Koopman benoemd tot voorzitter van Bach-Archiv Leipzig – Academie der Kunsten
- Tom Barkhuysen lid van de commissie Pechtold over bescherming van cultuurgooierden – Instituut voor Publiekrecht

Prijzen, beurzen en subsidies

- Ammodo Science Awards uitgereikt aan twee internationaal erkende onderzoekers:
 - Nadine Akkerman – Leiden University Centre for the Arts in Society
 - Lenneke Alink – Instituut Pedagogische Wetenschappen
- Daniela Kraft wint Athenaprijs 2019 voor excellente vrouwelijke chemici – Instituut voor Chemisch Onderzoek
- Margaretha Wewerinke-Singh krijgt beurs voor onderzoek in Vanuatu – Instituut voor Publiekrecht
- Jop Groeneweg ontvangt prijs voor veiligheid in de petrochemische industrie – Instituut Psychologie
- NWA Ideeëngenerator-subsidie voor nano-ijzerdeeltjes in het brein voor Lucia Bossoni en Martina Huber – LUMC, radiologie resp. Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde
- Nienke Beets wint prijs voor verbinden natuur en kunst – Hortus botanicus
- ScienceGuide roept Remco Breuker en Barend van der Meulen uit tot invloedrijke denkers en doeners in het hoger onderwijs en de wetenschap – Institute for Area Studies resp. Centrum voor Wetenschaps- en Technologie Studies
- Emeritus hoogleraar Ina van Berckelaer-Onnes opgenomen in de Eregerij Canon Sociaal Werk – Instituut Pedagogische Wetenschappen
- Eerste fellowships van Maatschappij der Nederlandse Letterkunde toegekend aan Dirk Alkemade en Anne Petterson – Instituut voor Geschiedenis
- Maral Darouei en Helen Pluut winnen Emerald Literati Award for Excellence voor artikel – Instituut voor Fiscale en Economische vakken
- Darouei en Pluut winnen ook de Best Paper Award in de categorie Human Resource Management van de European Academy of Management – Instituut voor Fiscale en Economische vakken
- Promovendus Aart Strootman ontvangt Matthijs Vermeulenprijs 2019 voor muziekcompositie – Academie der Kunsten
- Marc Koper ontvangt de Netherlands Catalysis and Chemistry Award – Leids Instituut voor Chemisch Onderzoek
- Mark Leiser ontvangt Erasmus-beurs voor onderzoek naar fake news – Instituut voor Metajuridica
- Niet-persoonsgebonden subsidies en erkenningen
- Nationale Wetenschapsagenda steunt vijf publiek-private projecten met Leidse participatie – samenwerking van Nederlandse universiteiten en bedrijven:
 - Alternatief voor chemische bestrijdingsmiddelen – Instituut Biologie Leiden is hoofdaanvrager
 - Virusuitbraken voor zijn – m.m.v. LUMC, virologie, en Centrum voor Milieuwetenschappen Leiden
 - De opioïden-epidemie – m.m.v. LUMC, anesthesiologie
 - Gendefecten – m.m.v. LUMC, humane genetica en Instituut Pedagogische Wetenschappen
 - Quantummicroscopie – m.m.v. Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde
- Onderzoek naar gezond oud worden en vitaliteit – Consortium met LUMC, epidemiologie, en Leiden Academic Centre for Drug Research
- Vier miljoen euro voor DIGITAL TWIN-programma – Leiden Institute for Advanced Computer Science i.s.m. vijf andere universiteiten, en twaalf industriële partners en kennisorganisaties
- ZonMw Medische Inspirator-prijs voor onderzoek ‘Lyme legt levens lam’ – Consortium met Instituut Psychologie
- Ruim 1,5 miljoen voor publiek-privaat onderzoek naar gendefecten die afwijkingen in de voorste hersenschors veroorzaken – Instituut Pedagogische Wetenschappen
- Schenking voor onderzoek naar psychologie van economisch gedrag – Instituut Psychologie
- Grote Regatosubsidie van het Prins Bernhard Cultuurfonds voor archeologisch onderzoeksproject – Faculteit Archeologie

Bekroonde promovendi (internationaal en nationaal)

- Elsemieke Daalder wint bijzondere internationale rechtshistorische prijs – Instituut voor Metajuridica
- Elsemieke Daalder wint ook de Ted Meijerprijs 2019 – Instituut voor Metajuridica
- Dr. Kabir Duggal krijgt voor zijn proefschrift de 2018 Academic Prize van CEPANI (het Belgisch centrum voor arbitrage en mediatie)
- Dissertatieprijs European Law Faculties Association toegekend aan Vestert Borger – Instituut voor Publiekrecht
- Andreas Krogull wint Academische Jaarprijs 2019 van de Maatschappij der Nederlandse Letterkunde voor beste dissertatie op het gebied van taalkunde in 2017 en 2018 – Leiden University Centre for Linguistics

- Peter Koymans wint KWG-prijs voor beste wiskunde-promovendus – Mathematisch Instituut
- Chris Smiet wint Christiaan Huygensprijs – Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde
- Can Wang wint tweede prijs in de Commit2Data postercompetitie op ICT.OPEN – Leiden Institute of Advanced Computer Science
- Jos de Boer krijgt Chesneaprijs van OCA en ESA voor beste proefschrift – Sterrewacht Leiden
- Jorinde van de Vis wint For Women in Science Rising Talent-prijs van KHMW – Sterrewacht Leiden
- Femke Bakker schrijft beste politicologische dissertatie van Europa – Instituut Politieke Wetenschap
- Bas Goulooze wint de PhD Prize voor beste promovendus op Dutch Medicine Days – Leiden Academic Centre for Drug Research

Universitaire onderwijsprijsen en andere erkenningen

Beste docent van de Universiteit Leiden

- Thijs Porck wint LUS Onderwijsprijs 2019 – Leiden University Centre for Arts in Society

Nieuwe leden van de Leidse Teachers' Academy

- Victor Gijsbers – Instituut voor Wijsbegeerte
- Peter van der Zwan – Instituut voor Fiscale en Economische vakken
- Thijs Porck – Leiden University Centre for Arts in Society (qualitate qua vanwege het winnen van de universitaire onderwijsprijs)

Koninklijke onderscheidingen

- Dr. R. Demarée – Institute for Area Studies
- Dhr. A. Gluvers – Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen
- Prof.mr.dr. P.F. van der Heijden – Instituut voor Publiekrecht
- Prof.dr. R.A. Koole – Instituut Politieke Wetenschap
- Prof.dr. H. Schulte Nordholt – Institute for Area Studies
- Prof.dr. A.W. van der Vaart – Mathematisch Instituut

Studentenprijsen en -erkenningen

Bekroond masteronderzoek

- Dana Rademaker wint Unilever Research Prize – Chemistry
- Femke Lippok wint W.A. van Esprijs voor pionierswerk rond begrafenisrites in de vroege middeleeuwen – Archeologie
- Gieneke Teeuwen wint Visions on Peace master thesis prize – MSc Relations and Diplomacy, MSc Political Science and Public Administration en LLM International Law

- Rick van Well wint Jan Brouwer Scriptieprijs van KHMW – Politicologie
- Quirine Simons wint NVO Scriptieprijs – Pedagogiek
- Esmée de Zwaan en Sanne Bakker winnen KNMP Studentenprijs – Bio-Farmaceutische Wetenschappen resp. Biomedische wetenschappen
- Giacomo Fontana wint prijs van NINO voor beste dissertatie over het oude Nabije Oosten – Archeologie
- Vijf masterstudenten ontvangen Jong Talent Afstudeerprijs van de KHMW: Julia López Delgado (Biologie), Stefano Polla (Natuurkunde), Mandy Meijer en Max Trauernicht (beiden Biomedische wetenschappen). Joost Waardenier (Sterrenkunde) ontvangt De Zeeuw-Van Dishoek Afstudeerprijs
- Tim Hartman wint Duits-Nederlandse scriptieprijs – Civiel recht

En ook...

- Leids iGEM-team wint prijs voor beste productie met inktviseiwit – Maarten Lubbers, Daan van Tol, Floor Stel en Jo-Anne Verschoor
- Vier studenten en drie medewerkers van Culturele antropologie traden in Leiden een jaar op als stadsfotograaf – Culturele antropologie
- Student Marie Weijler op Forbes-lijst 30 Under 30 – Ondernemingsrecht
- Zes Leidse informaticastudenten blinken uit en mogen paper presenteren in Oxford – Informatica
- Eyman Abdulatti and A. A. B. N. A. Surya Putra schrijven beste paper over Economic Development of Air Transport – Air and Space Law
- Team met Ludo Pulles, Reinier Schmiermann en Pim Spelier wint Benelux Algorithm Programming Contest – Wiskunde en Informatica
- Meyke Rietveld landelijk de beste student arbeidsrecht – Arbeidsrecht
- Leidse studente wint ECHO Loyens & Loeff Law & Tax Award – Ondernemingsrecht
- Zeven eerstejaarsstudenten krijgen Jong Talent Aanmoedingsprijs van KHMW: Rose Vossen (Molecular Science and Technology), Daan van Valkengoed (Bio-Farmaceutische wetenschappen) Suze van Brummelen, (Biologie), Samuel Tiersma (Wiskunde), Maarten Elion, (Natuurkunde), Tjeerd de Jong (Molecular Science and Technology) en Thomas de Mol (Informatica)
- LUC-afgestudeerde Vera Kranenburg geselecteerd voor prestigieuze Yenching Academy – Leiden University College The Hague

Moot Court (rechtsgeleerdheid)

- Team Leiden wint NVER pleitwedstrijd 2019

- Leiden University wint ICC Moot Court Competition, Engelse versie; Elizabeth Hartley first runner-up Best Prosecutor
- Leids Team in het Ian Fletcher Insolvency Law Moot: prijzen voor 'Best written submissions' en voor 'Best mooter of the preliminary rounds' (Anastasia Grishkova).
- Rick Weijers winnaar Moot Court wisselbeker
- Leiden Law Team wint Max Huber Award in Telders International Law Moot Court Competition

Eerbetoon van de Universiteit Leiden aan derden

Cleavinghoogleraar 2019

- Dr. Katja Happe – geassocieerd onderzoeker bij het NIOD, instituut voor oorlogs- holocaust en genocide-studies

Eredocoraten

- Prof.dr. R.H. Dijkgraaf, hoogleraar theoretische natuurkunde, directeur van het Institute for Advanced Study in Princeton, VS, en universiteitshoogleraar aan de Universiteit van Amsterdam
- Prof.dr. Melissa Little, hoogleraar celbiologie en themadirecteur celbiologie bij het Murdoch Children's Research Institute in Melbourne, Australië

Bijlage G

Statistieken bezwaar en beroep

College van beroep voor de examens 2019

Totaal ontvangen beroepen	357
Schikking	235
Uitspraken	
Ongegrond	55
Gegrond	24
Niet-ontvankelijk	1
Lopend	17
Intrekking	21
Doorgezonden/geen beroep	4
College onbevoegd	0

Commissie voor de beroep- en bezwaarschriften 2019

Totaal ontvangen bezwaren	78
Ontslagzaken	0
Personele zaken	14
Schikking	3
Advies	4
Lopend	2
Doorgezonden	2
Ingetrokken	3
Studentzaken	63
Schikking	26
Advies	26
Lopend	10
Doorgezonden	1
Bestuurlijke zaken	1
Schikking	0
Advies	1
Lopend	0
Kennelijk niet-ontvankelijk	0

Oraties, afscheidscolleges en promoties

Oraties 2019

Archeologie

- Prof.dr. A.N. Brysbaert – Making, thinking and being together. Past social practices in technological production.
- Prof.dr. J.A.C. Vroom – ‘Porcellana’ voor een Byzantijnse keizer: De archeologie van culturele interactie, netwerken en eetpatronen in de Middeleeuwse Middellandse Zee.

Geneeskunde

- Prof.dr. N.R. Biermasz – Zeldzaam Perspectief
- Prof.dr. W.J.W. Bos – Vragend weten, herwaardering van uitkomsten van zorg
- Prof.dr. M. Bussemaker – Zorg als sociale kwestie
- Prof.dr. R. ten Cate – Er was eens... een kind met reuma
- Prof.dr. R.H.H. Groenwold – Bijsluiter lezen voor gebruik
- Prof.dr. J.C. Jansen – Tot hier en verder: over de grenzen van een vakgebied
- Prof.dr.ir. M.J.P. van Osch – De aantrekkingskracht van MRI
- Prof.dr. A.B. te Pas – De equilibrist
- Prof.dr. K.E. de Visser – Het immuunsysteem: een tweesnijdend zwaard dat sturing behoeft
- Prof.dr. M. van Vulpen – Kritische massa
- Prof.dr. M.J.H. Wermer – Zoek de verschillen! De kracht van variatie in de vasculaire neurologie
- Prof.dr. J. Wesseling – Borstkanker: minder is meer

Rechtsgeleerdheid

- Prof.dr. J.M. Ubink – Legal Pluralism, Capital and Democracy
- Prof.dr. O.P. van Vliet – Globalisering, migratie en technologische vooruitgang: gevolgen voor arbeidsmarkt en sociale zekerheid

Governance and Global Affairs

- Prof.dr. K.J. Meier – Politics, Bureaucracy and Successful Governance
- Prof.dr. F.P.B. Osinga – Oorlog en het Schild van Athena; de waarde van krijgswetenschappen

Geesteswetenschappen

- Prof.dr. G.R. van den Berg – Dichter langs de Zijderoute. Over de grenzen van het Perzisch en de grenzeloosheid van poëzie
- Prof.dr. N.J.G. Kaptein – Het Midden Oosten en religieus gezag in Indonesië
- Prof.dr. P.J. ter Keurs – Verzamelen

Sociale Wetenschappen

- Prof.dr. E.R.A. de Bruijn – Alarmsignalen in ons brein: de noodzaak van transdiagnostisch en interdisciplinair onderzoek
- Prof.dr. B. Güroglu – Best friends forever! Unravelling the power of peers from a neuroscience perspective
- Prof.dr. S. de Rijcke – Wetenschap, op waarde geschat
- Prof.dr. A.C. Verdun – European economic governance: past, present and future
- Prof.dr. L.R. Waltman – Kwantitatieve geletterdheid voor verantwoord onderzoeksbeleid

Wiskunde en Natuurwetenschappen

- Prof.dr. E.H.J. Danen – De cel in haar web: signalen in gezonde en zieke weefsels
- Prof.dr. E.C.M. de Lange – De Mastermind Onderzoeksmethode: het Kraken van de Code
- Prof.dr. N.I. Martin – Antibiotics: The Molecular Marvels of Modern Medicine
- Prof.dr. N.J. de Voogd – Tropical marine ecosystems in a changing world

Afscheidscolleges 2019

Archeologie

- Prof.dr. M. van Kolfschoten – Natuurlijk

Geneeskunde

- Prof.dr. H.F.A. Vasen – Advances in Hereditary Gastrointestinal Cancer

Rechtsgeleerdheid

- Prof.mr.dr. M.J.A.M. Ahsmann – Samenwerking Rechtswetenschap en Rechtspraak: van nut naar noodzaak!

Geesteswetenschappen

- Prof.dr. B.G. Sundolm – Gottlob Frege and ‘die Grosse Politik’

Sociale Wetenschappen

- Prof.dr. R.A. Koole – ‘Het is de schuld van de partij!’ Politieke partijen in een onvolmaakte democratie

Promoties 2019

Archeologie

- T.W. Breukel – Tracing interactions in the indigenous Caribbean through a biographical approach: Microwear and material culture across the historical divide (AD 1200-1600)
- N.O. Brusgaard – Carving interactions: rock art in the nomadic landscape of the Black Desert, north-eastern Jordan
- E.O. Con Aguilar – Heritage Education-Memories of the Past in the Present Caribbean Social Studies Curriculum: A view from Teacher Practice
- C.I. Davila-Weneya’a – ‘Quien habla con los cerros’
- S.T. Hussain – The French-Anglophone divide in lithic research: A plea for pluralism in Palaeolithic archaeology
- L.A.A. Janssens – From wolf to dog
- J.S. Jean – La Biographie d’un paysage
- P.M. Kulstad – Hispaniola: Hell or Home? Decolonizing Grand Narratives about Intercultural Interactions at Concepción de la Vega (1494-1564)
- M.P. Ordoñez Alvarez – Unbundled. European Collecting of Andean Mummies 1850-1930
- J.L.A. Palmer – A sense of society
- E.R. Paulsen – Everything has its Jaguar
- J. Pesoutova – Indigenous Ancestors and Healing Landscapes. Cultural Memory and Intercultural Communication in the Dominican Republic and Cuba
- A. Rheeder – Architectural terracottas from Akragas
- G.K. van Rooijen – Goddesses of Akragas
- M.A. Roxburgh – From the fabricae of Augustus and the workshops of Charlemagne: A compositional study of corroded copper-alloy artifacts using hand-held portable XRF
- F. Scherjon – Virtual Neanderthals
- R.J.G. Stelten – From Golden Rock to Historic Gem: A Historical Archaeological Analysis of the Maritime Cultural Landscape of St. Eustatius, Dutch Caribbean
- B. Veselka – D-lightful Sunshine Disrupted: Vitamin D deficiency as a method for the reconstruction of changes in sociocultural practices due to industrialisation in 17th-19th century Netherlands
- M. Weiss – Beyond the caves: Stone artifact analysis of late Middle Paleolithic open air assemblages from the European Plain

Geesteswetenschappen

- G.M.W. Acda – Op de deining van de wetenschap
- S. Ahmetoğlu – The Constitutional Revolution of 1908 and Its Aftermath in Trabzon
- B. Akgül Kovankaya – Negotiating Nature: Ecology, Politics, and Nomadism in the Forests of Mediterranean Anatolia, 1870-1920
- A. Alamdar Baghini – The State, Entrepreneur, and Labour in Establishment of Iranian Copper Mining Industry: The Sarcheshmeh Copper Mine (1966-1979)
- V.R. Beavon-Ham – Tone in Saxwe
- C. Bekar – The rise of the Köprülü family: the reconfiguration of vizierial power in the seventeenth century
- Y. Bi – The production and perception of incomplete tonal neutralization
- D.R. de Boer – Religious Persecution and Transnational Compassion in the Dutch Vernacular Press, 1655-1745
- J.S.M. Boot – Van gilde tot ROC. Geschiedenis van het vakonderwijs in de stad Leiden
- M. Brand – The Manichaeans of Kellis: Religion, Community, and Everyday Life
- J.D. Brown – Using Rhetorical Structure Theory for contrastive analysis at the micro and macro levels of discourse: An investigation of Japanese EFL learners’ and native-English speakers’ writing
- S. Çakır-Kılınçoğlu – The Radicalization of the Left in Turkey and Iran in the 1970s and a Comparative Analysis the Activist Women’s Experiences
- A. Chaudhuri – From Camp to Port: Mughal Warfare and the Economy of Coromandel, 1682-1710
- P.J.J. Consten – Uit de suiker in de politiek.
- A. Cortina – Bergson and the Aristotelian model of immanent teleology
- A. De March – Lost in barbarian translation: The anchoring function of the Greek models and the poetics of innovation in Plautine comedy
- E.M. Dutton – Language diversity in the psycholinguistic study of sentence form variation
- C.A. Engberts – Conflicting virtues in scholarship: Moral Economies in Late Nineteenth-Century German Academia
- H.L.A. Fricke – Traces of language contact: The Flores-Lembata languages in eastern Indonesia
- R. Giacconi – The Variational Mode
- S.R. Goldstein – Baghdadi Jewish Networks in Hashemite Iraq: Jewish Transnationalism in the Age of Nationalism
- A. Heyer – The Making of the Democratic Party
- I. Hofman – Cotton, control, and continuity in disguise: The political economy of agrarian transformation in lowland Tajikistan
- J.J. Hylkema – The Rhetoric of Illusion: Persuasion and Response in Forgery, the Arts and Other Deceptions (1600-1750)

- W.L. Jansen – Interpretations and Creative Adaptations of Longinus' Treatise On the Sublime in Early Modern Dutch Scholarship
- J.P.C. Janzen – Written Culture at Ten Duinen: Cistercian Monks and their Books, 1140-1250.
- A.M. Jenowein – Wilskracht, durf en overpoosden ijver
- A. Joswig – The Majang Language
- M.I. Kanth – Seeking Futures, Shaping Pasts: The fragmented nature of the political in Kashmir
- L. van Kessel – Savage Embraces: James Purdy, Melodrama, and the Narration of Identity
- C.Y. Kim – The Modern Transformation of Korean Political Thinking: Revisiting the Political Ideas of the Late Nineteenth-Century Reformists
- P. Klusmeyer – Sonic Peripheries: Middling With/In the Event
- F.J.L.C. Knegtel – Constructing the Sublime: The Discourse on Architecture and Louis XIV's Sublimity in Seventeenth-Century Paris
- P. Kocharov – Old Armenian Nasal Verbs: Archaisms and Innovations
- G.J. de Kok – Walcherse Ketens
- F. Kootstra – The writing culture of ancient Dadan; a description and quantitative analysis of linguistics variation
- P.D. Kpoglu – Possessives in Tongugbe, a dialect of Ewe
- C. Li – Challenging the Buddha's Authority: How Buddhist Narrative Traditions Negotiate Religious Authority
- J. Ligthart – Vorst aan de grond?
- M.M. Mondt – De zee-eenhoorn in kaart gebracht
- I. Morfini – Daily Records of events in an Ancient Egyptian Artisans 'Community'
- S.T.D. Muurling – Everyday crime, criminal justice and gender in early modern Bologna
- Y. Nie – Micro-Blogging and Media Policy in China
- M.P. O'Donnell – 'A Glimmering Light'
- H. Omari – Unearthing Literature: The Case of Hussein Barghouti
- S. Ooms – How To Compose Great Prose
- M.R. Pardo Quiñones – Formación de educadoras de párvulos en Chile: Profesionalismo y saber identitario en la evolución de los planes de estudios, 1981-2015
- K. Pazmany – Between Mountains and Frontiers
- A. Perwitasari – The Acquisition of English Vowels by Javanese and Sundanese Native Speakers
- J. Pešalj – Monitoring Migrations: The Habsburg-Ottoman Border in the Eighteenth Century
- M.D. Pucci – Cantos da Floresta (Forest Songs)
- A.M. Schippers – Dionysius and Quintilian
- U. Selva – The Paippalādasamhitā of the Atharvaveda
- B. Shehab – Unified multiplicities: Arabic letters between modernity, identity, and abstraction
- G.R. Sibgatullina – Languages of Islam and Christianity: Institutional Discourses, Community Strategies and Missionary Rhetoric
- C.E. Smit – Uit Leidse dozen. Brochures als medium in de discussies tussen protestantse modernen en katholieken, 1840-1870
- J. Smithuis – Urban politics and the role of guilds in the city of Utrecht (1250-1450)
- E.W. Stam – In Search of a Lost Language: Performing in Early-Recorded Style in Viola and String Quartet Repertoires
- B. Sur – Keeping Corruption at Bay: A Study of the VOC's Administrative Encounters in Seventeenth-Century Mughal Bengal
- M.C. Terra Polanco – Analogy, Technical Reason, and Living Beings: The Role of Analogy in Representing Kant's Concept of Naturzweck
- R.C. Tompkins – The Waste of Society as Seen through Women's Eyes: Waste, Gender, and National Belonging in Japan
- N. van der Toorn – Le jeu de l'ambiguïté et du mot.
- L.F. van der Velden – Deconstructing meaning
- B.T.J. Vieveen – Kortsluiting in het symbolische: Hamlet, Katadreuffe en Van Egters verkennen de grenzen van het bedreigde Vader-land
- M.J. van de Waardt – De man van 1848, biografie Dirk Donker Curtius
- P. Wibulsilp-Nawabi Karnatak: Muhammad Ali Khan in the Making of a Mughal Successor State in Pre-colonial South India, 1749-179
- W. Wijayanto – Between Fear and Power: Kompas, Indonesia's Most Influential Daily Newspaper
- S.G. Williams – Finding Focus
- M.C. Wilson Janssens – Conflict (im)mobiles
- N. Yannuar – Bòsò Walikan Malangan: Structure and development of a Javanese reversed language
- Y. Yonezawa – A Textual Study of the Laksanatika
- L. Zanotti – Populist Polarization in Italian Politics: An Assessment from a Latin American Analytical Perspective
- I. Ziblat – Between Freedom and Fixity: Artistic Reflections on Composition and Improvisation

Geneeskunde

- E. Aizenberg – Computer-aided techniques for assessment of MRI-detected inflammation for early identification of inflammatory arthritis
- I.C. Albulescu – Targeting chikungunya virus replication
- V. Baake – Huntington's disease Cognition and Apathy
- J.M. Bakker – Manipulating endosomal systems: the molecular mechanism of transport decisions and Salmonella-induced cancer
- H. Benonisson – Mechanisms of melanoma-targeting antibody therapy in mice

- E. Beyranvand Nejad – Mechanisms underlying success and failure of cancer immunotherapy
- T. Bezhaeva – Hemodialysis vascular access failure: novel pathophysiological mechanisms and therapeutic strategies
- S.B.B. de Boer – Age of onset of disruptive behavior of residentially treated adolescents
- S.M. de Boer – Adjuvant treatment for endometrial cancer: Efficacy, toxicity and quality of life
- C. Boers – Towards a patient-driven approach to adverse events of targeted agents in oncology
- L. Bollen – Wervelmetastasen
- L.S.F. Boogerd – Fluorescence-enhanced surgical navigation
- I. van Bostelen – Roadblocks & bypasses: Protection of genome stability by translesion DNA synthesis in *C. elegans*
- L.H.A. Broersen – Clinical consequences of endogenous and exogenous glucocorticoid excess
- L.E. Burgers – Towards prevention of Rheumatoid Arthritis
- A.R. van Buul – Chronic obstructive pulmonary disease
- J.S. Chua – Complement activation in renal microangiopathies
- E.M. Coppens – Structure and function of the cerebral cortex in Huntington's disease
- E.F. van Dam van Isselt – Geriatric Rehabilitation for older patients with COPD; integration of rehabilitation and palliative care
- W. Damman – Lessons learnt about two-year follow-up in hand osteoarthritis – The HOSTAS study
- J. Dekker – Stimulating and maintaining spontaneous breathing of preterm infants at birth
- J.S. Dekkers – Tolerance and Immune Regulation in Rheumatoid Arthritis
- F.J.A. van Deudekom – Phenotyping older patients needing intensive treatment
- F.B. Diepeveen – Detection of specific language impairment in young children in well-child healthcare
- C.K.E. Dingenouts – Influencing the homing and differentiation of MNCs in hereditary hemorrhagic telangiectasia
- C. Dinis Fernandes – Multi-parametric MRI to guide salvage treatment of recurrent prostate cancer
- C.E.A. Dronkers – Deep Vein Thrombosis
- H.W. van Eijk – The replication machinery of *Clostridium difficile*: a potential target for novel antimicrobials
- G.F. van Ek – Towards adequate care for sexual health and fertility in chronic kidney disease; perspective of patients, partners and care providers.
- T.W. Elffers – Obesity and Cardiovascular Disease
- P.J. Engelberts – CD20 as target for immunotherapy
- M. Essink-Jacobs – Impact of Huntington's disease on working and driving
- Z. Ez-Zaitouni – Diagnosis and classification of axial spondyloarthritis Imaging and non-imaging features
- K.J. van der Gaag – Development of forensic genomics research toolkits by the use of Massively Parallel Sequencing
- S.L. Gardiner – Huntington Disease and other Polyglutamine Diseases: Using CAG repeat variations to explain missing heritability
- D.J. Geerse – A comprehensive approach to assess walking ability and fall risk using the Interactive Walkway
- J. de Gelder – Prediction of adverse health outcomes in older patients visiting the Emergency Department: the APOP study
- R.E. Genders – Basic and clinical features of cutaneous squamous cell carcinoma in organ transplant recipients
- E. Giacomelli – Building blocks of the human heart
- A. Gillissen – Towards better prognostic and diagnostic strategies for major obstetric haemorrhage
- K.L. de Gooijer-van de Groep – Identification of neural and non-neural contributors to joint stiffness in upper motor neuron disease
- M.K. Grand – Dynamic prediction in event history analysis
- L. Grand Moursel – Molecular pathology of hereditary cerebral hemorrhage with amyloidosis-Dutch type
- N. de Haan – Clinical Glycomics of Antibodies by Mass Spectrometry
- O.V. Halaidych – Towards Functional Analysis of Cerebrovascular Cell Types Derived from Human Induced Pluripotent Stem Cells
- A.K. Hauber – Personality disorders and insecure attachment among adolescents
- P.L.J. van der Heiden – Control of cytomegalovirus viremia after T cell depleted allogeneic stem cell transplantation
- L.C.R. Hensen – Cardiac mechanics in chronic kidney disease
- J.A.A.C. Heuberger – The clinical pharmacology of performance enhancement and doping detection in sports
- H. van den Heuvel – Heterologous Immunity in Organ Transplantation
- P.C.E. Hissink Muller – Juvenile Idiopathic Arthritis: towards improving clinical care
- E.J. Hoekman – Ovarian and fertility preservation prior to gonadotoxic treatment
- E.K. Hogervorst – Blood transfusion in cardiac surgery; Primum non nocere
- M.J. van Hoof – Unresolved-disorganized attachment, psychopathology, and the adolescent brain
- L.R. Hoving – Food for microbes

- C. van Huls van Taxis – New developments in ablation of ventricular arrhythmias
- F.A.R. Jansen – Are isolated congenital heart defects really isolated?
- R.C.M. de Jong – The role of inflammation in cardiac and vascular remodelling
- M.A.M. de Jong – Novel Speech Processing Strategies in Cochlear Implants, Real Improvements Competing with Learning Effects
- E.P. de Jong – Viral infections in young infants
- G.S.M. Kammeijer – Unravelling the Sugar-Coating of Prostate-Specific Antigen
- V.P. Kamphuis – Multidimensional evaluation of cardiac hemodynamics and electrophysiology in patients with congenital and acquired heart disease
- K.M.S. Kanhai – Measuring pharmacodynamics in early clinical drug studies in multiple sclerosis
- J. de Keijzer – A proteomic portrait of *Mycobacterium tuberculosis*
- V. Kemp – Enhancing reovirus for use in oncolytic virotherapy
- W.H. Kopp – Risk factors and outcome of clinical pancreas transplantation
- C.J. Korbee – Host-Directed Therapy for Intracellular Bacterial Infections
- M.J.L. Kracht – Unravelling beta cell destruction in type 1 diabetes
- E.J.F.M. de Kruijf – Biology of cytokine-induced hematopoietic stem and progenitor cell mobilization
- E.N. Kuipers – Dietary modulation of adipose tissue and cardiometabolic health
- S.S. Lal – The role of Private Health Sector Engagement in TB Control in India
- A. Leen – Multimodality imaging in ischemic heart disease, from prevention to outcome
- M. van der Lende – Epilepsy and cardiac arrhythmias: understanding and prevention of SUDEP
- N. Li – Development of the human fetal immune system: Novel insights from high-dimensional single-cell technologies
- N. Lijftogt – The Dutch Surgical Aneurysm Audit
- C.L. van Lint – Exploring the potential of self-monitoring kidney function after transplantation
- J.A. Lucke – Cognitive impairment in older emergency department patients
- R. Luijk – From correlation to causation: data-driven exploration of transcriptional regulation using population genomics
- C.A.T.C. Lunenburg – Personalised medicine of fluoropyrimidines using DPYD pharmacogenetics
- C. Magro Checa – On Cerebral Lupus
- A.M. van Maldegem – Clinical features of Ewing and chondrosarcoma
- J.A. Maring – Cellular Communication in Cardiac Regeneration
- I. Martin – Mixed models for correlated compositional data: applied to microbiome studies in Indonesia
- J.M.T.A. Meessen – Outcome of osteoarthritis and arthroplasty: from patient perspective to molecular profiling
- C.E. Melia – Endomembrane mutiny: how picornaviruses hijack host organelles to support their replication
- R. Mezzadra – Genetic manipulation and genetic-based dissection of tumor-specific immunity
- J. Miniarikova – MicroRNA-based gene therapy for Huntington's disease: Silencing the villain
- S. Moerman – Patients with hip fractures
- K. Obieglo – Immune modulation by schistosomes: mechanisms of regulatory B cell induction and inhibition of allergic asthma
- O.F.F. Odish – Functional and structural neuroimaging in Huntington's disease
- A.M. van Opstal – Functional brain responses in the maintenance of energy balance
- D.P. Pardi – Exploring the relationships of sodium oxybate and sleep on metabolism, physiology, and behavior in humans
- L.M. van der Pol – Improving efficiency of the diagnostic management of pulmonary embolism
- T.P. Potjer – Familial Melanoma and Pancreatic cancer: studies on genotype, phenotype and surveillance
- P.M.J. Quinn – The Retinal Crumbs Complex: From Animal Models and Retinal Organoids to Therapy
- B.-J.F. de Rooij – Lectin complement activation pathway and the outcome of orthotopic liver transplantation
- K. de Ruiter – Immune modulation by helminths and the impact on the development of type 2 diabetes
- C. Salvagno – Immune cell complexity in the tumor microenvironment of breast cancer
- R. Schats – Safety and efficacy after immunization with *Plasmodium falciparum* sporozoites in the controlled human malaria infection model
- T. Schomann – Multimodal Visualization of Adult Stem Cells in Inner Ear and Brain Pathology
- T.M. Schouten – Classification of dementia and early cognitive decline using Magnetic Resonance Imaging
- M.G. Schouwenburg – An integrated view on assuring quality for multimodal therapy in oncologic care
- L.M. Schunselaar – The search for new treatment strategies for malignant pleural mesothelioma
- B.G. Sibinga Mulder – Cancer detection & visualization
- K.H. Simons – The Role of the innate and adaptive immune system in Vascular remodelling
- A.S. Smeijers – Availability and accessibility of health-care for deaf and hard of hearing patients

- A.J. Smit – Genetic and methodological aspects of statin-induced lipid response
- J. Sokorelli – Prediction of outcomes in patients with heart failure
- S.J. Spa – Supramolecular host-guest chemistry for applications in theranostics
- E. van der Spoel – The endocrinology of familial longevity: time series analyses of different hormonal axes and their interrelationships
- P.E.R. Spronk – Quality assurance in breast cancer care and breast implant surgery
- J.E. Stalenhoef – Optimizing triage and treatment strategies in urinary tract infection
- K. van der Tuin – Joining forces in endocrine cancer genetics
- B. Ünlü – Interplay between cancer and thrombosis; identification of key factors
- M.C. Verboom – Pharmacogenetics and cost-effectiveness of systemic treatment in soft tissue sarcoma
- Y.M. Verhaar – Prediction of long-term complications of venous thromboembolism
- S.M. Verhage – Management of the posterior malleolus in trimalleolar fractures
- G.H. Verheij – Positioning and complications of umbilical catheters
- M.K. Verheul – Unravelling the anti-carbamylated protein antibody response in rheumatoid arthritis
- V. Voorn – De-implementation of low-value care in hip and knee arthroplasty
- W.M. de Vries – Tumor biological characteristics of vestibular Schwannomas
- T.H.K. Vu – Ocular inflammation in age-related eye diseases
- L.W. van der Wal – Rehabilitation after Resuscitation
- S.J. van der Wall – Venous and arterial thrombotic complications – solutions in clinical practice
- M.M. Wentink – The use of eHealth in rehabilitation after stroke
- M.M.S. Wessels – Enhanced monitoring and screening in pediatric coeliac disease
- L.A. Wilbrink – Cluster headache: expansion of the clinical spectrum
- J.Y. Winder – The UHDRS and UHDRS-FAP assessments in Huntington's disease
- J. Wink – Cardiovascular effects of thoracic epidural anaesthesia
- D. Winkelhorst – Fetal and Neonatal Alloimmune Thrombocytopenia evidence based screening
- R.S.G.M. Witlox – Pediatric perspective on outcome after prenatal therapy for fetal thoracic abnormalities
- H.F. Wunderink – BK polyomavirus infection after kidney transplantation: risk and prevention
- Z. Xiao – Regulation of Target Proteins by Small Ubiquitin-like Modifiers

- M.C. Zarcone – Effect of diesel emissions on human airway epithelial cells
- X. Zhang – Expanding the capabilities of Arterial Spin Labeling MRI
- C. Zwiers – Hemolytic disease of the fetus and newborn

Governance and Global Affairs

- F.B.J.A. Corvers – Designing 'context-specific' regional innovation policy. A study on the role of regional government in six European regions
- I.L. Elias Carrillo – Agenda Dynamics in the European Union
- L. Flöthe – Speaking for the People?
- J. Porth – Local Government in Times of Global Challenges

Rechtsgeleerdheid

- I. Antonaki – Privatisations and golden shares: Bridging the gap between the State and the market in the area of free movement of capital in the EU
- M. Antonov – Formalism, Realism and Conservatism in Russian Law
- H. Bosdriesz – Furthering the fight against impunity in Latin America: the contributions of the Inter-American Court of Human Rights to domestic accountability processes
- B.W. Bussey – The Legal Revolution Against the Accommodation of Religion: The Secular Age v. The Sexular Age
- E. Cammeraat – Economic Effects of Social Protection
- M.M. Couzens – The application of the United Nations Convention on the Rights of the Child by national courts
- J.H. De Villiers – The Anthropomorphic Hegemony of Subjectivity: Critical Reflections on Law and the Question of the Animal
- T.J.M. Dekkers – Mobility, Control and Technology in Border Areas: Discretion and Decision-making in the Information Age
- J.V.O.R. Doekhie – Dimensions of desistance: A qualitative longitudinal analysis of different dimensions of the desistance process among long-term prisoners in the Netherlands
- E.J. Donelan – Regulatory Management Policies and a Universal Model for Public Policy Making, Legislative Drafting and Managing Stocks of Legislation
- M.P. van Doorm – Medisch beroepsgeheim en de zorgplicht van de arts bij kindermishandeling in de rechtsverhouding tussen arts, kind en ouders
- K.A.N. Duggal – Principles of Evidence in Investor-State Arbitration, Burden, Standards, Presumptions, & Inferences

- R. Eftekhari – The Role of the Domestic Law of the Host State in Determining the *ratione materiae* Jurisdiction of Investment Treaty Tribunals: The Partial Revival of the Localisation Theory
- R.J.W. van Eijk – Web Privacy Measurement in Real-Time Bidding Systems, A Graph-Based Approach to RTB system classification
- L.B. Esser – De strafbaarstelling van mensenhandel ontrafeld.
- L.F. Fiallos Pazmino – Legal Perspectives on the Cross Border Operations of Unmanned Aircraft Systems
- L.Y. d’Hondt – Addressing Industrial Pollution in Indonesia. The Nexus between Regulation and Redress seeking
- R.P. Jager – De concern(genoten)enquête
- L.G.A. Janssen – EU Bank Resolution Framework: A comparative study on the relation with national private law
- Z. Juška – The Role of Collective Redress Actions to Achieve Full Compensation for Violations of European Union Competition Law
- P.M. Kempees – Hard power and the European Convention on Human Rights
- L.A. Koupriouchina – Judgmental Adjustments in Revenue Management
- M.P. de Kruijf – Legitimiteit en rechtswaarborgen bij gesloten plaatsing van kinderen
- T. van der Linden – Aanvullend Verrijktingsrecht
- H. Llewellyn – An Institutional Perspective on the United Nations Criminal Tribunals: Governance, Independence and Impartiality
- M. Lochs – Contempt of court
- L.B. Louwerse – The EU’s Conceptualisation of the Rule of Law in its External Relations: Case Studies on Development Cooperation and Enlargement
- W.E. van der Muur – Land rights and the forces of adat in democratizing Indonesia
- C.H.A. van Oostrum – Regres bij concernfinanciering
- N. Palkovitz Menashy – Regulating a Revolution: Small Satellites and the Law of Outer Space
- V. Prislán – Domestic Courts in Investor-State Arbitration: Partners, Suspects, Competitors
- M.H.C. Rhoen – Big Data, Big Risks, Big Power Shifts. Evaluating the General Data Protection Regulation as an instrument of risk control and power redistribution in the context of big data
- N.P. Schipper – De invloed van de woonplaats op de fiscale behandeling van grensoverschrijdende werknemers
- Y. Stein – Spinoza’s Theory of Religion: The Importance of Religion in Spinoza’s Thought and Its Implications for State and Society
- Y. Tan – The Rome Statute as Evidence of Customary International Law
- H. Uršič – Uncontrollable: Data subject rights and the data- driven economy
- A.M.R. Vannieuwenburg – Pleidooi voor een lekenrenaissance
- J. Vink – The Open Society and its Animals
- T.B.D. van der Wal – Nemo condicit rem suam
- J.P. Welch – The Grotius Sanction: Deus Ex Machina. The legal, ethical, and strategic use of drones in transnational armed conflict and counterterrorism
- M.I. Wierda – The Local Impact of a Global Court: Assessing the Impact of the International Criminal Court in Situation Countries
- R. Zandvliet – Trade, Investment and Labour: Interactions in International Law

Sociale Wetenschappen

- A. Angelidis – Losing Control
- N.E. Blankenstein – Risky business?
- E. Broekhof – Reflect, (re)act and interact
- A.M. Burger – Hitting the Right Nerve: Effects of Transcutaneous Vagus Nerve Stimulation on Symptoms of Anxiety
- A.A. Cuperus – Virtual experience, real impact: The influence of virtual reality on memory and behaviour
- M.N.B. Dahamat Azam – Aggression and emotions: Cultural and individual differences
- M. Eindhoven – Products and Producers of Social and Political Change
- J. Heine – Consensuspolitiek in Nederland
- B.J. Jongkees – Neuromodulation of cognitive-behavioral control
- N. Julastuti – Commons People: Managing Music and Culture in Contemporary Yogyakarta
- E. Kampen – What’s CLIL about bilingual education?
- B.R. Lamichhane – Living with the Large Carnivores: The interaction between humans, tigers and leopards in Chitwan National Park, Nepal
- S. van Luenen – Living positive with HIV: EHealth for people with HIV and depressive symptoms
- J. van de Maat – Public Opinion Without Opinions?
- J.N. Mangarella – Politics and the Longue Durée of African Oil Communities: Rentierism, Hybrid Governance, and Anomie in Gamba (Gabon), c. 1950s-2015 (and Beyond)
- M. van der Meulen – The social brain in middle childhood
- M.A.M. Nagtzaam – Second-order electoral personalization; Intra-party preference voting in Belgium and the Netherlands
- M.T. van Nijnanten – Parties under pressure: Explaining choices made by parties in the wake of heavy electoral defeat

- J. Sandjojo – Turning disabilities into abilities. Promoting self-management in people with intellectual disabilities
- L. Schakel – Evaluating the effectiveness of innovative psychological intervention tools in optimizing health outcomes: A multimethod approach
- E. Schreuders – Got a friend in me?
- A. Skvortsova – Placebo effects and the endocrine system: the role of oxytocin
- A.R. Snijder – The deliverance of open access books
- D.M.E. van Son – EEG Theta/Beta Ratio
- A.M. Spruijt – Curious minds: Stimulating parent-child interaction to foster neurocognitive functioning in four- to eight-year-olds
- J. Veerbeek – Hidden treasures: Uncovering task solving processes in dynamic testing
- I.C. van Wijk – Social behavior in young twins
- E.M. van Zonneveld – Early intervention in children at high risk of future criminal behaviour

Wiskunde en Natuurwetenschappen

- L.T. van der Aart – Another Brick in the Wall: The role of the actinobacterial cell wall in antibiotic resistance, phylogeny and development
- G. Akeyr – Dual Complexes of Semistable Varieties
- J. Amersfoort – Dyslipidemia, metabolism and auto-phagy: antigen-independent modulation of T cells in atherosclerosis
- H. Atesci – Charge transport properties of Ru-complex molecules: the influence of humidity
- M. Avalos Garcia – Volatile compounds from Actinobacteria as mediators of microbial interactions
- K. Azadbakht – Asynchronous Programming in the Abstract Behavioural Specification Language
- F. Azadi Chegeni – Towards in-cell structural study of light-harvesting complexes
- X. Bacalla – Electronic spectroscopy of molecules of astrophysical interest
- K.M. Bastiaans – Probing quantum materials with novel scanning tunneling microscopy techniques
- R. Bastiaansen – Lines in the sand: behaviour of self-organised vegetation patterns in dryland ecosystems
- I. Battisti – Visualizing strongly-correlated electrons with a novel scanning tunneling microscope
- L. Belyaeva – Graphene at fluidic interfaces
- K. van der Blom – Multi-Objective Mixed-Integer Evolutionary Algorithms for Building Spatial Design
- D.G. Bogarin Chaves – Evolutionary diversification and historical biogeography of Orchidaceae in Central America with emphasis on Costa Rica and Panama
- E.G. Bøgelund – A Molecular Journey
- A.D. Bosman – Uncovering the ingredients for planet formation
- A. Busemann – Imaging of alkyne-functionalized ruthenium complexes for photoactivated chemotherapy
- G.E. Calistro Rivera – The Colours of the Extreme Universe
- N.A. Cassman – Impact of nitrogen fertilization on the soil microbiome and greenhouse gas emission
- P. Cazzoletti – Not so smooth after all: resolving dust and gas structures in protoplanetary disks
- L. Chacon Dória – Functional xylem anatomy: intra and interspecific variation in stems of herbaceous and woody species
- G. Chen – Control of Western flower thrips through jasmonate-triggered plant immunity
- X. Chen – Adsorption and Catalysis on Pt and Pd Monolayer-modified Pt Single Crystal Electrodes
- E. Crisafi – In vitro investigation of the photoprotection mechanism of Light Harvesting Complex II
- G. Dalla Torre – The unit residue group
- H. Douna – B cell modulation in atherosclerosis
- V. van Duinen – Microvasculature in microfluidics
- A. Dvornik – The Galaxy–Dark Matter Connection: A KiDS Study
- W. Elings – Insights from in vitro studies into the feasibility and mechanism of β -lactamase inhibition as potential tuberculosis treatment
- S.R. Engelsma – Synthetic Methodology Towards ADP-Ribosylation Related Molecular Tools
- W. Erwina – Iber Kesehatan in Sukamiskin: Utilisation of the Plural Health Information and Communication System in the Sunda Region of West Java, Indonesia
- A.C.M. van Esbroeck – Activity-based protein profiling in drug discovery
- M.J. van Esdonk – The quantification of growth hormone secretion
- M.J. Fillinger – Two-Prover Bit-Commitments: Classical, Quantum and Non-Signaling
- C.M. Fuchs – Fault-Tolerant Satellite Computing with Modern Semiconductors
- M.E. Gassó Miracle – Temminck's Order. Debates on Zoological Classification: 1800-1850.
- C. Georgiou – The alignment of galaxies across all scales
- N. Gnezdilov – On transport properties of Majorana fermions in superconductors: free & interacting
- E.M. Gogola – Resistance to PARP inhibition by DNA damage response alterations in BRCA1/2-deficient tumors
- S.H. Grimm – Discovery of FLT3 inhibitors for the treatment of acute myeloid leukemia
- H. Guldás – Exploration on and of Networks
- M.E.J. Habets – Regulation of the arabidopsis AGC kinase PINOID by PDK1 and the microtubule cytoskeleton

- S.Y. Haffert – High-resolution integral-field spectroscopy of exoplanets
- C.J.M. van der Ham – Heterogenized molecular (pre) catalysts for water oxidation and oxygen reduction
- J. He – Uncovering vulnerabilities in triple-negative breast cancer
- R. Heinen – Soil legacy effects on aboveground plant-insect interactions
- B. Henneman – Histone-DNA assemblies in archaea. Shaping the genome on the edge of life
- N.D. Hoang – Cosmic particle acceleration by shocks and turbulence in merging galaxy clusters
- M.L.R. van 't Hoff – Chemistry in embedded disks: setting the stage for planet formation
- V. Horn – How Electrostatic Interactions Drive Nucleosome Binding of RNF168 & PSIP1
- A.A. Horton – Towards a greater understanding of the presence, fate and ecological effects of microplastics in the freshwater environment
- H. van Imhoff – Order isomorphisms, order antimorphisms and their interplay with Jordan algebra structures
- A.P.A. Janssen – Inhibitor Selectivity: Profiling and Prediction
- A.P. Kaczmarczyk – Nucleosome stacking in chromatin fibers probed with single-molecule force- and torque-spectroscopy
- M.M.D. Kampert – Improved Strategies for Distance Based Clustering of Objects on Subsets of Attributes in High-Dimensional Data
- E. Koedoot – RNA splicing in breast cancer progression
- V. Kofman – Laboratory studies of Water Ice in Space
- V. Korol – Exploring future multi-messenger Galactic astronomy
- P.H. Koymans – Diophantine equations in positive characteristic
- O.D.E. Kraan – On the Emergence of the Energy Transition
- M. Krishnan – PsbS: a plant pH sensor regulating photosynthesis
- E.C. Kuindersma – Cleared for take-off, Game-based learning to prepare airline pilots for critical situations
- C.L. Kuo – Applications for activity-based probes in biomedical research on glycosidases
- N.D.S. Langeveld – Matching, entropy, holes and expansions
- R. van Lent – Steps in gas-surface reactions
- Y.E. Lentferink – Comorbidities, complications and treatment of childhood obesity
- F.L. Lesilau – Human-lion conflict around Nairobi National Park
- Q. Liu – Synthetic study on ADP-ribosylation
- J.T. Lyczak – Arithmetic of affine del Pezzo surfaces
- H. Ma – Learning from nature: using plant-soil feedback principles to improve growth and health of a horticultural crop
- L. Macedo Coelho Lima – Superstructures of lipids and graphene
- A. Magalich – Sterile Neutrino Warm Dark Matter in Lyman- α forest
- T. Marchetti – The discovery of Hypervelocity Stars in the Gaia catalogue
- A.P. Mechev – Orchestration of Distributed LOFAR Workflows
- J.M. Meylahn – Stochastic resetting and hierarchical synchronisation
- Q. Miao – Design, synthesis and application of paramagnetic probes for protein structure studies
- A. Mieremet – A multidirectional approach to optimize morphogenesis and barrier characteristics of human skin equivalents
- D. Migliorini – Semi-Empirical Approach to the Simulation of Molecule-Surface Reaction Dynamic
- E.D. Mock – Illuminating N-acylethanolamine biosynthesis with new chemical tools
- L. Morelli – Travelling patterns on Discrete Media
- Y. Muniandy – The use of zebrafish larvae for studying anxiety-like behaviour
- E. Nour Ghassemi – Hydrogen dissociation on metal surfaces
- T.E. O'Brien – Applications of topology to Weyl semi-metals and quantum computing
- N.V. Ortiz Zacarías – The road to insurmountability: Novel avenues to better target CC Chemokine receptors
- A.B. Ouweneel – Cholesterol metabolism and hemato-poiesis interaction in atherothrombosis
- M. Paalvast – The interplay between stars, gas and dust in faint star-forming galaxies
- G. Papadomanolakis – Into the Darkness: Forging a Stable Path Through the Gravitational Landscape
- J.E. Pérez Jaramillo – Impact of plant domestication on spermosphere and rhizosphere microbiome composition
- M. van Pomeran – Through the magnifying glass
- A.K. Ramijan Carmiol – Off the wall: characterisation and exploitation of a cell wall deficient life style in filamentous actinomycetes
- T.H.A. van der Reep – Smoothly breaking unitarity
- E.F. Retana Montenegro – Faint Quasars at Very Low Frequencies
- I. Riemsdijk – Hybrid zone dynamics in amphibians
- M. Rinaldin – On the geometry of demixing: a study of lipid phase separation on curved surfaces
- J.R. de Ruiter – Using mouse models to uncover genes driving tumorigenesis and therapy resistance in human breast cancer

- K. Saefullah – Gintingan in Subang: An Indigenous Institution for Sustainable Community-Based Development in the Sunda Region of West Java, Indonesia
- P.A. Salas Munoz – A fresh view on carbon radio recombination lines powered by LOFAR
- A. Saxena – Radio galaxies near the epoch of reionisation
- F.H. Schaftenaar – Modulation of the immune system for treatment of atherosclerosis
- J.E.M. Schild – The Monetary Valuation of Water-related Ecosystem Services
- P. Schipper – Towards controlled microneedle-mediated intradermal immunization
- T.R. Schlemper – The rhizomicrobiome of Sorghum
- V. Scopelliti – Hydrodynamics and the quantum butterfly effect in Black Holes and large N quantum field theories
- S. Shao – Involvement of host and bacterial factors in Agrobacterium-mediated transformation
- N. Singh – Strategies for Mechanical Metamaterial Design
- A. Somoza Henares – Inverse Jacobian and related topics for certain superelliptic curves
- P. Spiering – Beyond the Born-Oppenheimer Static Surface Model for Molecule-Surface Reactions
- M. Steudtner – Methods to simulate fermions on quantum computers with hardware limitations
- G.D. Strunks – Strategies for the improvement of genome editing in Arabidopsis thaliana
- Z. Sun – A semisynthetic peptide-metalloporphyrin responsive matrix for artificial photosynthesis
- K. Sunku – Connecting dots between natural and artificial Photosynthesis
- T. Swierts – Diversity in the globally intertwined giant barrel sponge species complex
- S.E. van Terwisga – The Demographics of Protoplanetary Disks: from Lupus to Orion
- S.K. Upadhyaya – Human-wildlife Interactions in Western Terai of Nepal
- I. Urdampilleta Aldama – X-ray spectroscopy of merging galaxy clusters
- V. Vardanyan – Aspects of cosmic acceleration
- E. Vendel – Prediction of spatial-temporal brain drug distribution with a novel mathematical model
- J.M. van de Vis – Higgs dynamics in the early universe
- J.G. Vos – Selectivity and competition between the anodic evolution of oxygen and chlorine
- T.E. Vossen – Research and design in STEM education
- D.P.A. Wander – Understanding Anthracyclines: Synthesis of a Focused Library of Doxorubicin/Aclarubicin – Inspired Structures
- J. Wang – China's industrial carbon emissions: Historical drivers at the regional and sectoral levels and projections in light of policy
- N. Wieringa – Teacher knowledge and lesson design
- M. de Wit – Advances in SQUID-detected Magnetic Resonance Force Microscopy
- Y. Xiao – Novel factors modulating AGC kinase signaling-controlled polar auxin transport
- X. Yang – To bind or not to bind, that is an important question!
- C. Yin – Conductance and gating effects at sputtered oxide interfaces
- Z. You – Growth-induced self-organization in bacterial colonies
- R. Yu – A monograph of the plant genus Trigonostemon Blume
- E.M. Zari – Surveying young stars with Gaia: Orion and the Solar neighbourhood
- Y. Zhai – Nano shapes micro: Impacts of metallic nanoparticles on microbial communities

Definities, bronnen van kerncijfers en afkortingen

Algemene toelichting

De kerncijfers van de Universiteit Leiden zijn inclusief Geneeskunde/LUMC, met uitzondering van fte in dienst en 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. 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), hoofdinschrijvingen op peildatum 1 oktober. De cijfers betreffen de studiejaren 2015/16 t/m 2019/20.

Bron: 1cijferHO-bestanden uit BRON HO

Instroom propedeuse bachelor (tabel Bestuursafspraken)

Instroom eerstejaars instelling in de propedeuse bachelor (ei-p), hoofdinschrijvingen op peildatum 1 oktober. De cijfers betreffen de studiejaren 2015/16 t/m 2019/20.

Bron: 1cijferHO-bestanden uit BRON HO

Deelnemers excellentie

Het aantal nieuwe deelnemers aan een door het Siriusplatform erkend traject excellentieonderwijs afgezet tegen de instroom in de propedeuse per 1 oktober van hetzelfde studiejaar. Universitaire totalen zijn inclusief het Leiden University College The Hague. De cijfers betreffen de studiejaren 2015/16 t/m 2019/20.

Bronnen:

- *m.i.v. 2014 studentenadministratiesysteem uSis*
- *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 2015/16 t/m 2019/20.

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 2015/16 t/m 2019/20.

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 2015/16 t/m 2019/20.

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 2014/15 t/m 2018/19.

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 2015/16 t/m 2019/20.

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 2015/16 t/m 2019/20.

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 2014/15 t/m 2018/19.

Bron: instellingsbestanden NSE (5-puntsschaal)

Diploma's

Aantal bachelor- respectievelijk (post)masterdiploma's. De cijfers betreffen de studie jaren 2014/15 t/m 2018/19. 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 2014/15 t/m 2018/19.

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 2014/15 t/m 2018/19.

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 2014/15 t/m 2018/19.

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 2011/12 t/m 2015/16.

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 2013/14 t/m 2017/18 bij 1-jarige masters, en 2012/13 t/m 2016/17 bij 2-jarige masters.

Bron: KUO-bestanden VSNU, bewerking 1cijferHO-bestanden uit BRON HO, aangevuld uit studentenadministratiesysteem uSis

Onderzoek

De periode waarop de cijfers betrekking hebben: promotierendement heeft betrekking op de instroomcohorten 2009 tot en met 2013. Alle overige cijfers betreffen de kalenderjaren 2015 t/m 2019.

Aantal promoties

Aantal promoties aan de Universiteit Leiden.

Bron: registratie bij bureau Pedel

Wetenschappelijke publicaties

Aantal wetenschappelijke publicaties geregistreerd in het onderzoeksinformatiesysteem (vanaf 2013 in Converis). Datum telling: eerste werkdag van maart na afloop van het betreffend kalenderjaar. Geneeskunde/LUMC levert de cijfers uit het eigen registratiesysteem.

Onderzoeksinzet in fte

De arbeidstijd die het wp (in dienst + NWO/FOM, alle geldstromen) aan onderzoek besteedt. Dit wordt in samenwerking met de faculteiten modelmatig berekend op basis van de gemiddelde capaciteit in fte over het kalenderjaar.

Bron: SAP/HR resp. PeopleSoft

Promotierendement in 6 jaar

Aandeel promovendi van de totale instroom van promovendi in dienst van de Universiteit Leiden + NWO/FOM dat binnen 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 2015 t/m 2019.

Personeel in dienst in fte (ultimo)

Personeel in dienst (in fte) van de universiteit resp. Geneeskunde/LUMC per 31 december van het betreffende jaar. Het totaal is inclusief het deel van de student-assistenten dat nog in dienst is van de universiteit; deze categorie wordt in toenemende mate via uitzendbureaus ingehuurd en dan niet in SAP/HR geregistreerd als zijnde in dienst.

Bron: SAP/HR

% Vrouwen in hogere functies

Aandeel aanstellingen (fte) vrouwelijk personeel in schaal 15 of hoger.

Bron: SAP/HR resp. PeopleSoft

% BKO-certificaten

Aandeel wetenschappelijke staf met een aanstelling van 0,5 fte of meer en een dienstverband van 1 jaar of langer dat uiterlijk na twee jaar na indiensttreding in bezit is van het BKO-certificaat.

Bron: SAP/HR resp. Peoplesoft

% Tijdelijk wp in eerste geldstroom

Percentage wetenschappelijk personeel (exclusief promovendi) in tijdelijke dienst van de universiteit per 31-12 van elk jaar, bekostigd in de eerste geldstroom. Jaarlijkse meting over personeel in dienst per ultimo, berekend in fte.

Bron: SAP/HR

% BKO-certificaten

Aandeel wetenschappelijke staf met een aanstelling van 0,5 fte of meer en een dienstverband van één jaar of langer dat uiterlijk twee jaar na indiensttreding in bezit is van het BKO-certificaat.

Bron: SAP/HR

% Vrouwelijke hoogleraren (tabel Bestuursafspraken)

Aandeel vrouwen in het totaal van hoogleraren. Jaarlijkse meting over personeel in dienst per ultimo, in fte

Bron: LEI: SAP/HR; LUMC/Geneeskunde: WOPI-LUMC

Aandeel obp (tabel Bestuursafspraken)

Aandeel van overig obp in het totaal van personeel in dienst (in fte ultimo berekend). 'Overig obp' betreft het obp exclusief O&O (onderwijs- en onderzoeksondersteunend beheerspersoneel) en exclusief student-assistenten. De gegevens van de

Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen zijn inclusief FOM-ers.

Bron: SAP/HR

% Tijdelijk personeel eerste geldstroom (tabel Bestuursafspraken)

Het aandeel van tijdelijk personeel eerste geldstroom in het totaal in fte van personeel eerste geldstroom, exclusief promovendi en studentassistenten. Jaarlijkse meting over personeel in dienst per ultimo, berekend in fte.

Bron: SAP/HR

% Docenten (tabel Bestuursafspraken)

Het aandeel van docenten (teller) in de totale populatie hoogleraar, uhd, ud en docent (noemer). Jaarlijkse meting over personeel in dienst per ultimo, berekend in fte.

Bron: SAP/HR

Financiën

De periode waarop de cijfers betrekking hebben: alle cijfers betreffen de kalenderjaren 2015 t/m 2019.

Berekend conform richtlijnen en definities Jaarrekening.

Bron: Jaarrekening

Afkortingen

ACCEZ	Accelerating Circular Economy Zuid-Holland	EER	Europese Economische Ruimte
ACPA	Academie der Kunsten	ELF	Enterprise Leiden Fund
AEG	Allocatiemodel Eerste Geldstroom	EMA	European Medicines Agency
AIC	Audit en Interne Controle	ERC	European Research Council
APC	Article Processing Charge	EPOS	Netwerk van zes Nederlandse universiteiten om promovendi psychologie op te leiden tot specialist in de experimentele psychologie
ARWU	Academic Ranking of World Universities		
ASA	Afro Student Association	EU	Europese Unie
ASCL	Afrika-Studiecentrum Leiden/African Studies Centre Leiden	EUR	Erasmus Universiteit Rotterdam
ATC	Academisch Talencentrum	FA	Faculteit Archeologie
AVG	Algemene Verordening Gegevensbescherming	FG	Faculteit Geneeskunde
AZG	Adviespunt Zorgwekkend Gedrag	FGGA	Faculteit Governance and Global Affairs
AZL	Academisch Ziekenhuis Leiden	FGW	Faculteit Geesteswetenschappen
BFR	Bestuurlijk Financiële Rapportage	FOM	Stichting voor Fundamenteel Onderzoek der Materie
BKO	Basiskwalificatie Onderwijs	FOS	Financiële Ondersteuning Studenten
BNG	Bank Nederlandse Gemeenten	FR	Faculteit Rechtsgeleerdheid
BREEAM	Environmental Assessment Method, ontwikkeld door het Britse Building Research Establishment	FSSC	Financieel Shared Service Centre
BSA	Bindend Studieadvies	FSW	Faculteit Sociale Wetenschappen
cao	Collectieve arbeidsovereenkomst	Fte	Fulltime-equivalent
CA-OS	Culturele Antropologie en Ontwikkelingssociologie	FWN	Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen
CASIMIR	Onderzoeksschool voor toegepaste en fundamentele natuurkunde van Universiteit Leiden en TU Delft	FWO	Fonds Wetenschappelijk Onderzoek-Vlaanderen
CBB	Commissie voor de beroep- en bezwaarschriften	GITC	General IT Controls
CBE	College van Beroep voor de Examen	GNSK	Faculteit Geneeskunde
CBHO	College van Beroep voor het Hoger Onderwijs	GRULAC	Group of Latin America and the Caribbean Countries
CDHO	Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs	HC	Honours College
CEL	Centre for Education and Learning	Hgl	Hoogleraar
CFER	Computing Facility for Excellent Research	HOP	The Hague Orientation Program
CROHO	Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs Collegiale Raad voor Onderzoek Hoger Onderwijs	HOVO	Hoger Onderwijs voor Ouderen
CV	Commanditaire vennootschap	HRM	Human Resource Management
CWI	Centrum voor Wiskunde & Informatica	IBL	Instituut Biologie Leiden
CWTS	Centrum voor Wetenschaps- en Technologiastudies	ICI	Institute for Chemical Immunology
D&I	Diversiteit & Inclusiviteit	ICLON	Interfacultair centrum voor lerarenopleiding, onderwijsontwikkeling en nascholing
DEC	Dierexperimentencommissie	ICTO	ICT & Onderwijs
DGW	Duurzame Geesteswetenschappen	IIAS	International Institute for Asian Studies
DO	Diversity Officer/Office	ILLP	International Leiden Leadership Programme
EBZ	Economic Board Zuid-Holland	IQ	InnovationQuarter
EC	European Credit (1 EC = 28 uur studieactiviteit)	IRO	Opleiding International Relations and Organisations
		ISSC	ICT Shared Service Centre
		ITK	Instellingstoets kwaliteitszorg
		IvD	Instantie voor Dierenwelzijn
		k€	Duizend euro
		KILTIV	Koninklijk Instituut voor Taal-, Land- en Volkenkunde

KNAW	Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen	NWIB	Nederlandse Wetenschappelijke Instituten in het Buitenland
LACDR	Leiden Academic Centre for Drug Research	NWO	Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek
LAssO	Leids Assessoren Overleg	O&O	Onderwijs- en onderzoeksondersteunend beheerspersoneel
LBSP	Leiden Bio Science Park	obp	Ondersteunend en beheerspersoneel
LBSPf	Leiden Bio Science Park foundation	OCW	Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
LDE	Leiden-Delft-Erasmus	OER	Onderwijs- en Examenreglement
LEH	Libertatis Ergo Holding	ORCID	Open Researcher and Contributor Identifier
LEI	Universiteit Leiden	OWL	Orientation Week Leiden
LERU	League of European Research Universities	P&O	Personeel & Organisatie
LExS	Leiden University Excellence Scholarship Programme	PAO	Postacademisch Onderwijs
LIACS	Leiden Institute for Advanced Computer Studies	PDCA	Plan-do-control-act
LIAS	Leiden University Institute for Area Studies	PhD	Doctor of Philosophy (titel van doctor)
LIC	Leids Instituut voor Chemisch Onderzoek	PMD	Plastic, metalen en drankverpakkingen
LION	Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde	PoC	Proof of Concept
LL.M	Master of Laws ('Legum Magister')	POP	Propedeuse Ondersteuningspunt
LLP	Leiden Leadership Programme	PP	(PP-top 10%) Proportion of the publications of a university
LMS	Learning Management Systeem	PSSC	Personeel Shared Service Centre
LNVH	Landelijk Netwerk van Vrouwelijke Hoogleraren	QANU	Quality Assurance Netherlands Universities
LOWI	Landelijk Orgaan Wetenschappelijke Integriteit	R&O	Resultaat & Ontwikkeling
LRS	Leiden Research Support	RI&E	Risico-inventarisatie & -evaluatie
LTA	Leiden Teachers' Academy	ROG	Resultaat- en Ontwikkelingsgesprek
LUCAS	Leiden University Centre for the Arts in Society	SAZ	Directie Strategie en Academische Zaken
LUCL	Leiden University Centre for Linguistics	SEO	Regeling Stimulering Europees Onderzoek
LUCI	Leiden University Cloud Infrastructure	SCIS	Service Centre International Staff
LUCTH	Leiden University College The Hague	SCM	Strategische Communicatie en Marketing
LUF	Leids Universiteits Fonds	SEP	Standaard Evaluatie Protocol
LUGO	Leiden University Green Office	SKO	Senior Onderwijskwalificatie
LUMC	Leids Universitair Medisch Centrum	SLIB	Stichting Leidse Infrastructuur Bundeling
LUS	Leids Universitair Studentenplatform	SOZ	Studenten- en Onderwijszaken
M€	Miljoen euro	SPOC	Small Private Online Course
MBP	Meerjaren Business Plan	SRON	Netherlands Institute for Space Research (tot 2005: Stichting Ruimte Onderzoek Nederland)
MGC	Onderzoeksschool Medical Genetics Centre South-West Netherlands	STAR	Space to talk about race – netwerk voor internationale/biculturele studenten
MI	Mathematisch Instituut	STREAM	Student Research Mobility Programme
MIP	Meerjaren Investeringsplan	STRW	Sterrewacht Leiden
MOOC	Massive Open Online Course	STS	Science and Technology in Society
MoU	Memorandum of Understanding	SURF	ICT-samenwerkingsorganisatie van het onderwijs en onderzoek in Nederland
NeCEN	Netherlands Center of Electron Nanoscopy	THE	Times Higher Education
NELL	Netherlands Ehealth Living Lab	TU	Technische Universiteit
NIMAR	Nederlands Instituut in Marokko	TUD	Technische Universiteit Delft
NINO	Nederlands Instituut voor het Nabije Oosten	UAF	Stichting voor vluchtelingstudenten en -onderzoekers (1948: Universitair Asyl Fonds)
NOVA	Nederlandse Onderzoeksschool voor Astronomie	UB	Universiteitsbibliotheek
NSE	Nederlandse Studenten Enquête	UBL	Universitaire Bibliotheken Leiden
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie	UFB	Universitair Facilitair Bedrijf
NVIC	Nederlands-Vlaams Instituut in Cairo	Ud	Universitair docent
		Uhd	Universitair hoofddocent
		UIC	Universitaire-industriële copublicatie

UNIQ	Universiteiten (LDE) en Innovation Quarter (ondernemerschapsprogramma)
UR	Universiteitsraad
VAWO	Vakbond voor het Wetenschappelijk Onderwijs
VGM	Afdeling Veiligheid, Gezondheid en Milieu
VJL	Vorbereidend Jaar Leiden
VSNU	Vereniging van universiteiten (voorheen: Vereniging van Samenwerkende Nederlandse Universiteiten)
VTP	Vreemde Taal Pedagogiek
WHW	Wet op het wetenschappelijk hoger onderwijs en wetenschappelijk onderwijs
WIA	Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen
WNT	Wet normering topinkomens
wo	Wetenschappelijk onderwijs
wp	Wetenschappelijk personeel
ZonMw	Gezondheidsonderzoek en zorginnovatie

Gegevens over de rechtspersoon

BRIN-nummer 21PB

Universiteit Leiden
Rapenburg 70, 2311 EZ Leiden
Postbus 9500, 2300 RA Leiden
Telefoon 071 527 27 27

Prof.mr. Carel Stolker
Rector magnificus en voorzitter

Prof.dr.ir.drs. Hester Bijl
Vicerector magnificus

Drs. Martijn Ridderbos
Vicevoorzitter

Dit jaarverslag is gedrukt op Magno matt. Dit papier voldoet aan de hoogste milieucriteria en is FSC® en PEFC™ gecertificeerd. De producent ervan is ISO 14001, ISO 50001 en EMAS gecertificeerd.



Universiteit
Leiden