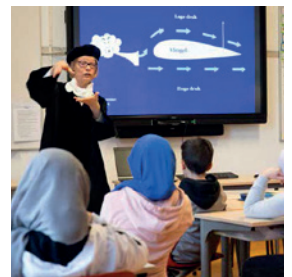


Jaarverslag 2022



Universiteit
Leiden

Bij ons leer je de wereld kennen

Jaarverslag Universiteit Leiden 2022

Inhoud

Woord vooraf	5
Kerncijfers	8
Bericht van de Raad van Toezicht	12
Bericht van de Universiteitsraad	13

Deel I

Bestuursverslag 2022

Bestuursstructuur (per 1 september 2022)	16
1. Onze strategie	17
1.1 Onze belofte, kernwaarden en ambities	17
1.2 Uitvoering strategisch plan en inzet op ambities in 2022	18
1.3 Maatschappelijke trends en impact	20
1.4 Universiteit Leiden in de rankings	22
1.5 Bestuursakkoord	23
2. Onderwijs	24
2.1 Onderwijsprofiel	24
2.2 Onderwijsaanbod	25
2.3 Onderwijsvisie	26
2.4 Studentenwelzijn	27
2.5 Studiesucces	28
2.6 Evaluatie en kwaliteitszorg	29
2.7 Onderwijsprijzen	31
2.8 Internationalisering in het onderwijs	32
2.9 Verantwoording middelen kwaliteitsafspraken	33
2.10 Verantwoording NPO-middelen onderwijs	35
3. Onderzoek	41
3.1 Onderzoeksprofiel	41
3.2 Interdisciplinaire samenwerking	41
3.3 Wetenschappelijke output in publicaties	42
3.4 Open Science	44
3.5 Promoties en promovendibeleid	46
3.6 Wetenschappelijke integriteit	47
3.7 Onderzoeksprijzen en -subsidies	47
3.8 Verantwoording NPO-middelen onderzoek	49
4. Samenwerking, impact en maatschappelijke verantwoording	51
4.1 Samenwerking met stad en regio Leiden	51
4.2 Campus Den Haag en samenwerking met Den Haag	54
4.3 Economische samenwerking in Zuid-Holland	55
4.4 Samenwerking met Zuid-Hollandse kennispartners	55
4.5 Samenwerking in Europa	57
4.6 Instituten in het buitenland	59
4.7 Samenwerking met universiteiten wereldwijd	60
4.8 Impact op de samenleving als geheel	61
4.9 Activiteiten van en voor alumni	63

5. Duurzaamheid	65
5.1 Duurzaamheid in het onderwijs	65
5.2 Duurzaamheid in het onderzoek	65
5.3 Duurzame campus	66
5.4 Biodiversiteit	69
6. Organisatie en bedrijfsvoering	70
6.1 Organisatie	70
6.2 Compliance	71
6.3 Medewerkers	74
6.4 Bezwaar, beroep en klachten	82
6.5 Diversiteit en inclusie	82
6.6 ICT	84
6.7 Campusontwikkeling	85
6.8 Financiën	86
6.9 Continuïteitsparagraaf	89
6.10 Private activiteiten	99

Deel II **Jaarrekening 2022**

Geconsolideerde jaarrekening	103
Enkelvoudige jaarrekening	136

Deel III **Overige gegevens**

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	158
---	-----

Deel IV **Bijlagen**

Bijlage A Faculteiten en onderzoeksinstituten	166
Bijlage B Opleidingenaanbod (op 31 december 2022)	167
Bijlage C Governance	169
Bijlage D Accreditaties en visitaties van onderwijs en onderzoek, en midterm reviews	174
Bijlage E Subsidies, prijzen en onderscheidingen	176
Bijlage F Extern gefinancierde leerstoelen/hoogleraren	180
Bijlage G Oraties, afscheidscolleges en promoties	187
Bijlage H Statistieken van bezwaar en beroep	197
Bijlage I Internationale uitwisselingsovereenkomsten	198
Bijlage J Definities en bronnen van de kerncijfers	206
Bijlage K Afkortingen	209
Gegevens over de rechtspersoon	212

Woord vooraf

Waarschijnlijk is dit het laatste jaarverslag van de Universiteit Leiden waarbij in het voorwoord over de coronapandemie wordt gerept. Na maart 2022 konden wij de coronapandemie gelukkig grotendeels achter ons laten. Wij konden weer samenkomen als academische gemeenschap en elkaar persoonlijk op de campus ontmoeten. Wij zijn enorm trots op de grote flexibiliteit, inzet en vindingrijkheid van onze studenten en medewerkers tijdens de beperkende (corona)maatregelen, een periode die voor iedereen zwaar is geweest.

We hebben er veel van geleerd. Het is bijvoorbeeld van groot belang voor onze universiteit, waar redelijkheid, academische vrijheid en onderling respect onmisbare waarden zijn, om in verbinding met elkaar te blijven staan. Door terug te kijken naar onze resultaten van het afgelopen jaar realiseren we ons hoeveel moois en goeds er is bereikt in ons onderzoek en onderwijs. Veel daarvan heeft direct impact op de samenleving. We zijn onze geweldige universitaire staf en onze studentengemeenschap hiervoor enorm dankbaar.

Strategisch plan 2022-2027

Verbinding (met elkaar, en met de samenleving) is een kernwaarde in ons strategisch plan 2022-2027, getiteld *Vernieuwen en verbinden*. Het plan is gepresenteerd tijdens de dies natalis op 8 februari 2022. De pijlers onder onze nieuwe strategie zijn 'de vier V's', te weten onze vier nieuwe kernwaarden: verbindend, vernieuwend, verantwoordelijk en vrij.

Ons strategisch plan beschrijft de universiteitsbreed gedragen visie van een open, moderne en inclusieve universiteit. Wij kiezen in onze strategie nadrukkelijk voor samenwerking: met elkaar, met andere wetenschappelijke instellingen in binnen- en buitenland en met maatschappelijke partners. Het plan is dan ook in verbinding met de academische gemeenschap, en in samenspraak met een brede vertegenwoordiging van externe belanghebbenden geschreven.

Wij nodigen u van harte uit om kennis te nemen van het strategisch plan. Dat kan bijvoorbeeld via onze website. In paragraaf 1.1 van dit jaarverslag vindt u hier een beknopte beschrijving van. Daarnaast zult u de waarden en ambities van onze nieuwe strategie door dit hele jaarverslag heen terugzien.

Oorlog in Oekraïne

De inval van Rusland in Oekraïne op 24 februari 2022 en de hierop volgende oorlog tussen de beide landen heeft ook op onze universitaire gemeenschap grote impact gehad. Kort na de Russische inval heeft de universiteit op 3 maart 2022 een bijeenkomst georganiseerd om de gebeurtenissen te duiden en de door dit conflict getroffen studenten en medewerkers gelegenheid te bieden elkaar te ontmoeten en te steunen. Experts als Frans Osinga, bijzonder hoogleraar War Studies, en Isabelle Duijvesteijn, hoogleraar International Studies and Global History, maakten deel uit van het panel dat de discussie voerde en op vragen van de aanwezigen inging.

De universiteit spant zich in om studenten en medewerkers die geraakt zijn door de oorlog te ondersteunen. Zo is besloten dat Oekraïense studenten zich voor het reguliere collegegeldtarief kunnen inschrijven voor opleidingen aan onze universiteit, en dat zij niet het hogere tarief voor niet-EU-studenten hoeven te betalen. Dit kan totdat hun opleiding is afgerond.

De gevolgen van de oorlog en de stijgende energieprijzen waren ook op de universiteit voelbaar. De inflatie bracht ook voor de universiteit financiële zorgen mee.

Onderwijs, onderzoek en impact

Onderwijs en onderzoek vormen het hart van de universiteit. Met ambitie 2 van ons strategisch plan, 'Toonaangevend interdisciplinair onderzoek en onderwijs', zetten wij in op een verdere versterking van deze primaire taken.

Onderwijs aan een universiteit staat nooit op zichzelf. Ons onderwijs is en blijft sterk verbonden met ons onderzoek. Alleen door die verbinding leiden wij onze studenten op tot zelfstandige leden van de academische gemeenschap. Daarnaast loopt er een belangrijke lijn naar de samenleving, waar de academie op allerlei vlakken voor meerwaarde zorgt. Met ons onderzoek werken we aan fundamenteel begrip van de wereld om ons heen, maar ook aan onderzoek dat bijdraagt aan de maatschappij. In ons onderwijs leiden we analytisch denkende, kritische wereldburgers op, die deze kennis kunnen gebruiken om van de wereld een (meer) veilige, gezonde, duurzame, welvarende en rechtvaardige samenleving te maken.

In 2022 zijn wij samen met de Vrije Universiteit en de Universiteit van Amsterdam gestart met de educatieve master Primair onderwijs. Deze opleiding maakt het mogelijk om in te stromen in een lerarenopleiding die de student een lesbevoegdheid voor het primair onderwijs oplevert. Niet alleen voldoen wij aan een maatschappelijke behoefte door hooggekwalificeerde docenten voor het primair onderwijs op te leiden, maar ook zal de kennisbasis van lerarenteams hier breder worden omdat studenten van alle disciplines in principe toegang hebben tot deze educatieve master.

Om de advisering en ondersteuning van onze eigen docenten bij het geven, verbeteren en innoveren van onderwijs op de Universiteit Leiden een blijvende impuls te geven is per 1 november 2022 het Leiden Learning and Innovation Centre (LLInC) van start gegaan. Wij zijn trots op deze ontwikkeling, die in samenspraak met zowel de centrale als decentrale medezeggenschap tot stand is gebracht. Het geeft vertrouwen in onze toekomst, waar het onderwijs aan onze universiteit een innoverende en een vernieuwende rol zal blijven spelen.

Als College van Bestuur hebben wij in 2022 werkbezoeken gebracht aan een groot deel van onze 28 wetenschappelijke instituten om nader kennis te maken met de enorme rijkdom aan onderzoek op onze universiteit, en natuurlijk vooral met de mensen die dit werk doen en de mensen die hierbij ondersteunen. Het belang van deze bezoeken schuilt in de ontmoeting. Hoe mooi (het resultaat van) onderzoek ook is, het komt pas echt tot leven in de ontmoeting met de medewerkers die het mogelijk maken. Tijdens deze bezoeken horen we ook over mogelijke moeilijkheden en beperkingen die onderzoekers ervaren. Wij nemen deze signalen vanzelfsprekend mee in onze besluitvorming.

Financiën

Het eerste deel van dit jaarverslag is het bestuurlijk verslag en het tweede deel omvat de jaarrekening. Uit de jaarrekening kan worden opgemaakt dat de Universiteit Leiden financieel (zeer) gezond en financieel weerbaar is. Vanuit de overheid kwam extra geld voor het verminderen van werkdruk op universiteiten: de starters- en stimuleringsbeurzen. Deze beurzen zijn bedoeld om rust en ruimte te creëren in het stelsel van hoger onderwijs en onderzoek door het stimuleren van ongebonden onderzoek en het verlagen van de werken aanvraagdruk. Het is een complexe puzzel gebleken om tot een doelmatige besteding hiervan te komen. De universiteit zet zich er, in samenspraak met de faculteiten, voor in de starters- en stimuleringsbeurzen zonder grote financiële risico's te besteden. Daarbij is ook aandacht voor het voorkomen van een tweedeling tussen hen die

wel en hen die niet in aanmerking komen voor een beurs. De Universiteitsraad volgt dit proces en houdt ons hierbij scherp.

Werkdruk

Met de beschikbaarheid van deze middelen is de problematiek van werkdruk voor onze medewerkers niet weg. Opnieuw bleek in gesprek met de medezeggenschap hoe belangrijk het is om hier nog meer aan te doen. De in oktober 2022 gehouden Personeelsmonitor laat zien dat de werkdruk onverminderd als hoog wordt ervaren. Met onze strategische ambitie 'Ruimte voor vernieuwing' richten we ons de komende jaren nadrukkelijk op het creëren van meer ruimte om de werkdruk hanteerbaar te maken. Dat doen we door processen en systemen efficiënter in te richten en te zorgen voor betere ondersteuning.

Een positieve koers is ingezet. Zo is het probleem van een teveel aan tijdelijke aanstellingen voor docenten aangepakt, wat nu al heeft geleid tot een sterke stijging van het aandeel vaste aanstellingen in deze functiegroep. Wij blijven ons als College van Bestuur op landelijk, politiek niveau, en in het gesprek met onze partners binnen UNL, inzetten voor een verantwoorde werklust voor onze zeer gewaardeerde docenten, onderzoekers, en ondersteunende staf, waarbij we het hoge kwaliteitsniveau van onze primaire processen willen behouden.

Leiderschap

In ons strategisch plan hebben wij ons ook gecommitteerd aan de ontwikkeling van adaptief en verbindend leiderschap. Voor de aanpak van thema's als 'sociale veiligheid' en 'erkennen en waarderen' is dit van groot belang. Op HRM-gebied is daarom in 2022 een cruciale ontwikkeling ingezet met de introductie van een nieuw leiderschapsmodel. Deze introductie vond plaats door op centraal en decentraal niveau bijeenkomsten voor medewerkers te organiseren. In deze bijeenkomsten zijn leiderschapscompetenties geïntroduceerd en is gesproken over de vraag hoe leiderschap er idealiter uitziet bij de universiteit. De inzet is om met elkaar tot diepere inzichten te komen over het eigen, persoonlijke leiderschap door hierover met elkaar de dialoog aan te gaan.

Erkennen en waarderen

Erkennen en waarderen was ook in 2022 een steeds terugkerend onderwerp van gesprek. Ook omdat dit onderdeel is van ambitie 6 van ons strategisch plan, 'Ruim baan voor talent en ontplooiing'. Naast ruimte voor excellente wetenschappers die presteren op het vlak van het binnenhalen van subsidies en premies en het publiceren in wetenschappelijke tijdschriften, moet er

ruimte zijn voor wetenschappers die op andere manieren excelleren, bijvoorbeeld door hun onderwijsprestaties of hun betrokkenheid bij en inzet voor maatschappelijke ontwikkelingen.

In juni 2022 bracht de stuurgroep Erkennen en Waarderen een veranderingsvisie en -advies uit. Het college maakt zich sterk voor de invoering van de concrete speerpunten uit het advies: meer oog voor werkzaamheden naast onderzoek, helder beleid voor aanstellingen en bevorderingen en aandacht voor de ontwikkeling van leidinggevend.

Sociale veiligheid

Sociale veiligheid blijft een onderwerp dat doorlopend onze aandacht behoeft. Iedereen die deel uitmaakt van de academische gemeenschap, ongeacht diens positie, dient zich respectvol te gedragen jegens de ander. Als College van Bestuur zijn wij verantwoordelijk voor een veilige omgeving. Waar nodig zijn daarom soms ingrijpende maatregelen genomen om veiligheid op de werkvloer te kunnen blijven garanderen.

Wij blijven ons inzetten voor versterking van het netwerk van vertrouwenspersonen, het beter outillieren van leidinggevend en het bevorderen van bewustwording. Dit is ook de belofte die in ons strategisch plan verwoord is in de ambitie 'een gezonde, betrokken en lerende gemeenschap'.

Een belangrijke stap hierin was dit jaar het aanstellen van een ombudsfunctionaris voor medewerkerszaken. Per 1 mei 2022 trad Marjan van Dasselaar aan in deze functie. De nieuwe ombudsfunctionaris biedt inzicht in het werkklimaat binnen Universiteit Leiden.

Diversiteit en inclusie

In november 2022 is er ophef ontstaan over een spontane actie waarbij medewerkers een schilderij met bestuurders uit 1974 van de muur van een van de vergaderzalen in het Academiegebouw hebben gehaald. Dit schilderij gaf in de ogen van sommige mensen een te eenzijdig beeld van de universiteit. Niet iedereen voelde zich hierdoor gerepresenteerd. De actie werd gedeeld in de sociale media, wat leidde tot een felle discussie binnen en buiten de universiteit. Op 26 mei 2023 is er voor medewerkers, studenten en externe belangstellenden een symposium gehouden om van gedachten te wisselen over deze kwestie. Hierna bepalen we hoe we met het schilderij en andere kunstwerken in onze centrale gebouwen in de toekomst zullen omgaan.

Het thema maakte en maakt veel los. We werken, nu en in de toekomst, aan een diverse en inclusieve gemeen-

schap, die iedereen in staat stelt om zich gewaardeerd en gerespecteerd te voelen en zich volop te ontplooiën.

Wij zijn onze academische gemeenschap van medewerkers en studenten en onze maatschappelijke partners zeer erkentelijk voor hun rol het afgelopen jaar bij de ontwikkeling van de Universiteit Leiden. We zijn trots op wat er in gezamenlijkheid is bereikt en wensen u veel genoegen bij het lezen van dit jaarverslag!

Prof.mr. Annetje Ottow
Voorzitter

Prof.dr.ir. Hester Bijl
Rector magnificus

Drs. Martijn Ridderbos RC
Vicevoorzitter

Kerncijfers

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

Studenten	2018	2019	2020	2021	2022
Instroom propedeuse bachelor	6.171	6.105	6.501	6.609	6.290
Waarvan met buitenlandse nationaliteit	18%	19%	17%	22%	23%
Instroom master	5.350	5.338	6.260	6.159	5.462
Waarvan met buitenlandse nationaliteit	29%	30%	29%	31%	35%
Totaal aantal ingeschrevenen (vt+dt+extranei)	29.537	30.857	32.806	34.165	33.701
Tevredenheid bachelorstudenten (NSE)	4,0	4,1	-	3,8	3,9
Tevredenheid masterstudenten (NSE)	3,9	3,9	-	3,8	3,8
Diploma's en studiesucces	2018	2019	2020	2021	2022
Bachelordiploma's	3.845	3.900	4.514	4.813	4.530
(Post)masterdiploma's	4.227	4.599	4.574	4.947	5.111
Niet-negatief BSA-advies in 1e bachelorjaar	84%	85%	100%	88%	84%
Uitval na 1 jaar (bachelor)	15%	15%	12%	14%	17%
Omzwaai na 1 jaar (bachelor)	6%	5%	3%	4%	6%
Herinschrijversrendement in 4 jaar (bachelor)	69%	68%	69%	72%	70%
Rendement 1-jarige master in 2 jaar	68%	70%	72%	73%	71%
Rendement 2-jarige master in 3 jaar	69%	72%	67%	68%	67%
Rendement 3-jarige master in 4 jaar	82%	84%	79%	77%	72%
Onderzoek	2018	2019	2020	2021	2022
Promoties	447	433	447	445	450
Wetenschappelijke publicaties	6.413	6.438	6.325	7.088	6.741
Onderzoeksinzet in fte	2.510	2.546	2.653	2.815	2.885
Gemiddelde promotieduur	5,2	5,4	5,6	5,9	5,6
Promotierendement in 6 jaar	60%	60%	56%	60%	50%
Personeel in dienst	2018	2019	2020	2021	2022
Totaal fte in dienst (ultimo)	4.274	4.408	4.659	4.866	4.987
Waarvan wetenschappelijk personeel	1.638	1.692	1.808	1.862	1.903
Waarvan promovendi	774	776	829	886	878
Waarvan onderwijs- en onderzoeksondersteuning	431	442	449	497	509
Waarvan overig ondersteunend en beheerspersoneel	1.382	1.447	1.512	1.573	1.653
% Vrouwen in hogere functies (alleen wp)	32%	33%	34%	34%	33%
% Vrouwelijke hoogleraren	29%	29%	29%	31%	31%
% Tijdelijk personeel	31%	30%	31%	31%	20%
% Tijdelijk personeel in eerste geldstroom	24%	24%	25%	26%	14%
% Tijdelijk wp in eerste geldstroom	32%	31%	34%	34%	19%
% Docenten	20%	18%	20%	21%	22%
% BKO-certificaten	90%	89%	88%	87%	86%
% Ondersteunend en beheerspersoneel	32%	33%	32%	32%	33%

Financiën (in M€)	2018	2019	2020	2021	2022
Rijksbijdrage	358	375	405	458	499
Collegegelden	68	71	76	70	66
NWO (incl. ZonMW) en KNAW	52	58	52	56	52
EU (incl. ERC)	40	36	49	39	38
Andere derden (incl. contractonderwijs)	96	101	90	103	122
Overige baten	38	44	35	51	36
Totale baten	652	686	707	777	813
Lasten	650	690	697	754	803
Nettoresultaat	-3	-4	0	26	18
Aandeel werk voor derden op totale baten	29%	28%	27%	26%	26%
Duurzaamheid	2018	2019	2020	2021	2022
Energieverbruik (M kWh)	88,0	82,9	77,6	82,2	77,5
Energieopwekking (M kWh)	3,4	2,9	3,4	3,1	3,4
CO ₂ -emissie (Scope 1 en Scope 2 (ton CO ₂ Bruto))	33.697	32.771	26.471	27.289	25.843

Bericht van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht (RvT) kijkt zeer tevreden terug op 2022, het jaar waarin de Universiteit Leiden de coronapandemie grotendeels achter zich liet. Ook was 2022 het jaar waarin tijdens de dies natalis het strategisch plan 2022-2027 gepresenteerd werd onder de titel *Vernieuwen en verbinden*.

De RvT is het orgaan dat vanuit een onafhankelijke positie toezicht houdt op het bestuur van de universiteit. Hij volgt vanuit die rol de besluiten van het College van Bestuur (CvB) op kritische wijze. De RvT ziet erop toe dat het CvB bij de uitoefening van zijn bevoegdheden de op de universiteit betrekking hebbende wetten, regelingen, reglementen en richtlijnen naleeft. De RvT vervult daarnaast de formele rol van werkgever van de leden van het CvB. Ook heeft de RvT een belangrijke rol als adviseur van het CvB.

Vanuit de bovengenoemde toezichtsrol is het van belang om ook via ontmoetingen in verbinding te staan met de organisatie. Bijvoorbeeld door werkbezoeken bij faculteiten en het bijwonen van academische plechtigheden. Wij verheugden ons dan ook dat daar in 2022, na twee coronajaren, weer mogelijkheden voor waren. Zo bezocht de RvT in juli 2022 de Faculteit Archeologie om zich, in het kader van het stimuleringsprogramma Museums, Collections & Society, te laten informeren over het strategisch plan van de faculteit. Daarbij werd ook gekeken naar de verbinding van de facultaire strategie met de universitaire strategie.

De RvT heeft in het verslagjaar zesmaal plenair met het CvB vergaderd. Voorafgaand aan deze bijeenkomsten hield hij, ter voorbereiding en interne besluitvorming, steeds onderling beraad. De diversiteit aan onderwerpen is uiteraard breed: het besturen van een universiteit kent veel verschillende aspecten. De investeringen in vastgoed blijven de aandacht van de RvT houden. Over de uitbreiding van de Campus Den Haag, waarbij een nieuwe prominente locatie wordt ontwikkeld, laat de Raad zich steeds uitgebreid informeren, alsmede over de overige campusontwikkelingen in de stad Leiden.

Investering in, en ontwikkeling van ICT-systemen zijn ook aan bod gekomen: publieke en private organisaties komen vanuit cyber security steeds meer onder druk te staan. Bij de Nederlandse universiteiten is een traject gaande om de cyber-veiligheid te versterken om zo voldoende weerbaar te blijven in het geval van toekomstige cyber-aanvallen. De RvT blijft goed aangesloten op

de inspanningen van de universiteit om de vinger aan de pols te houden en de informatie-infrastructuur verder te ontwikkelen en verstevigen.

In 2022 ondervond de universiteit op een aantal punten uitgebreide media-aandacht. Zo was er de ophef om het (tijdelijk) van de muur halen van een schilderij, de discussie over de digitale personentellers en de media-aandacht omtrent een hoogleraar die zich schuldig had gemaakt aan grensoverschrijdend gedrag. Het CvB heeft regelmatig met de RvT van gedachten gewisseld over deze onderwerpen.

Sociale veiligheid is in 2022 op landelijk niveau wederom een belangrijk onderwerp van gesprek geweest. Ook bij de universiteit blijft dit een actueel onderwerp. Het CvB informeerde de RvT over situaties waarin het actie ondernam ter bevordering van een veilig werkklimaat. De RvT juicht de inspanningen van het CvB op dit gebied van harte toe.

De RvT is enthousiast over het programma 'Erkennen en waarderen'. Hij vindt het een positieve ontwikkeling dat er naast de blijvende waardering voor de wetenschappers die, naast hun onderwijs, op basis van hun excellente onderzoeksprestaties en publicaties carrière maken, ook carrièrepaden mogelijk worden gemaakt voor wetenschappers die zich op andere manieren onderscheiden, bijvoorbeeld door hun onderwijsprestaties of academisch leiderschap.

De universitaire financiën zijn volgens de gebruikelijke cyclus besproken, waarbij er steeds extra aandacht was voor de na-ijlende effecten van de coronacrisis en de ontwikkelingen rond vastgoed, waarbij kostenstijgingen als gevolg van de oorlog in Oekraïne werden meegenomen in de besprekingen. In de vergadering van 21 december 2022 keurde de Raad de universitaire begroting 2023-2027 goed.

De RvT telt twee adviserende commissies: de Auditcommissie en de Commissie Kwaliteitszorg Onderwijs en Onderzoek.

Ter voorbereiding van de bespreking in de RvT bespreekt de Auditcommissie onderwerpen op de beleidsterreinen van universitaire financiën, de werking van de interne beheersings- en controlesystemen, vastgoed en ICT. De Auditcommissie komt jaarlijks driemaal bijeen. In mei 2022 deed zij dat ter voorbereiding van de besluit-

vorming van de RvT ten aanzien van de jaarrekening 2021, het accountantsverslag en het jaarverslag over 2021. In september 2022 kwamen in de Auditcommissie de operationele audits en IT-audits aan de orde. Hierbij was speciale aandacht voor werkdruk. In november besprak de commissie de universitaire begroting 2023-2027, en met KPMG de Management Letter 2022. Naast de twee leden van de Auditcommissie en de vicevoorzitter van het CvB, neemt ook de voorzitter van de RvT als toehoorder deel aan deze vergaderingen.

Ter voorbereiding van de bespreking in de RvT bespreekt de Commissie Kwaliteitszorg Onderwijs en Onderzoek onderwerpen op het gebied van het kwaliteitszorg-systeem van de universiteit alsmede het beleid op het gebied van onderwijs, onderzoek en valorisatie. De rector magnificus sluit aan bij de vergaderingen van deze commissie. De commissie komt eveneens driemaal per jaar bijeen. Naast de bespreking van het Jaarverslag Onderwijs 2021 en het Jaarverslag Onderzoek 2021 waren erkennen en waarderen, het ontwikkelen van de docentfunctie in de academie en 'een leven lang ontwikkelen' onderwerpen van gesprek.

De RvT voerde in zijn formele rol als werkgever van het CvB in het vierde kwartaal van 2022 resultaat- en ontwikkelingsgesprekken met de afzonderlijke leden.

Per 1 december 2022 beëindigde O.L. Zoutendijk MA haar lidmaatschap van de RvT vanwege verplichtingen in het buitenland. Wij danken haar voor haar zeer belangrijke bijdrage aan het werk van de RvT in de afgelopen jaren. Haar plaats in de RvT werd ingenomen door drs. K. Yildirim, EMBA, RC. De RvT is erg ingenomen met de aanwinst van Yildirim, die ruime ervaring heeft als financieel directeur met een internationaal profiel, onder meer als financieel directeur van Shell Nederland en algemeen directeur van het Shell Pensioenfonds.

Drs. Ab van der Touw, de voorzitter van de Raad van Toezicht, nam deel aan de twee vergaderingen van de voorzitters van de Nederlandse universitaire Raden van Toezicht, waar op landelijk niveau spelende onderwerpen, zoals de financiering van het wetenschappelijk onderwijs en de toekomst van wetenschappelijk onderzoek, werden besproken.

Na kennisneming van het accountantsverslag heeft de RvT in zijn vergadering van 31 mei 2023 dit verslag, inclusief de jaarrekening over 2022, goedgekeurd.

Namens de Raad van Toezicht van de Universiteit Leiden,

Drs. A.F. van der Touw
Voorzitter

(Zie Bijlage C voor de samenstelling van de Raad van Toezicht.)

Bericht van de Universiteitsraad

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, studentenzaken en internationalisering en financiën, huisvesting en IT. In sommige gevallen heeft de UR instemmingsrecht, in andere gevallen adviseert de UR het College van Bestuur, gevraagd of ongevraagd.

Samenstelling en speerpunten

Bij de verkiezingen voor de student- en medewerkersgeleding in 2022 werden vier respectievelijk vijf nieuwe raadsleden verkozen en werd de rest herkozen. Om de nieuwe leden voor te bereiden op hun raadswerk hebben zij in september en oktober een inwerkprogramma gevolgd. De online basiscursus Medezeggenschap was ook dit jaar weer beschikbaar voor de leden van de UR en de faculteitsraden. Tevens werd er weer een succesvolle Introductiedag Medezeggenschap georganiseerd voor leden van de UR, de faculteitsraden en de dienstraden. Zij wisselden ervaringen uit, maakten kennis met het College van Bestuur en volgden een training over bevoegdheden. De nieuw samengestelde UR heeft de volgende speerpunten vastgesteld voor het academisch jaar 2022-2023:

- Transparantie van het bestuurlijke proces
- Een betrokken gemeenschap
- Kwaliteitsimpuls voor het onderwijs
- Herwaardering van werkzaamheden
- Een inclusieve gemeenschap

Organisatie

De Universiteitsraad behandelt onderwerpen per commissie. De voorzitters van de commissies waren voor academisch jaar 2022-2023 als volgt:

- Financiën, Huisvesting & IT: Victor van der Horst
- Onderwijs & Onderzoek: Bram Leferink op Reinink
- Personeel, Studentenzaken & Internationalisering: Rebekka van Beek

Medezeggenschapsjaar 2022

Het medezeggenschapsjaar 2022 werd gekenmerkt door afronding van de coronacrisis. Online vergaderingen veranderden in fysieke vergaderingen. De Raad behandelde coronagerelateerde onderwerpen, zoals aanpassen in reisbeleid voor studenten, sectorplan Hoger Onderwijs en visie studentenwelzijn.

Naast de behandeling van de jaarlijks terugkerende onderwerpen zoals de kadernota, de model-OER'en (OER: Onderwijs- en Examenreglement) en de begroting, vroegen ook andere grote dossiers de aandacht van de UR. Een nieuw centrum voor onderwijsadvisering en -ondersteuning is ingestemd en opgericht (LLInC), personentellers zijn gedeactiveerd na negatief UR-advies en werkdruk en sociale veiligheid stonden hoog op de agenda.

Tot slot heeft de UR in 'verdiepingssessies' met het College van Bestuur een aantal zaken onder de aandacht gebracht, zoals Erkennen en Waarderen en Cybersecurity. Daarnaast is er jaarlijks contact geweest met (leden van) de Raad van Toezicht. Ook heeft er apart contact plaatsgevonden tussen de raad en het ministerie OCW omtrent de gewenste BSA-verlaging – de raad gaf unaniem aan hier geen voorstander van te zijn.

Terugblikkend kunnen we constateren dat de Universiteitsraad zich ook in het afgelopen jaar weer een belangrijke gesprekspartner heeft betoond.

Overzicht van onderwerpen

Tot slot volgt hier een overzicht van de instemmingsbesluiten en adviezen van de Universiteitsraad in 2022. De brieven en de verslagen van de vergaderingen zijn terug te vinden op de website: universiteitleiden.nl/ur.

De Universiteitsraad heeft ingestemd met deze dossiers:

- Basiscontract arbodienst VGM
- Uitbreiding huisvesting Campus Den Haag
- Regeling Tegemoetkoming organisatie- en campagnekosten
- Faciliteitenregeling Universiteitsraad, Faculteitsraden en Dienstraden
- Hoofdlijnen begroting 2022-2025
- Kadernota 2023-2026 (instemming resp. advisering, incl. nog te alloceren kwaliteitsmiddelen)
- Leids Universitair Register Opleidingen 2023-2024
- Instellingsdeel Studentenstatuut 2022-2023
- Beëindigen Richtlijnen aanbieden tentamens en aanpassen hand-out voor docenten
- Regeling Financiële Ondersteuning Studenten
- Next level onderwijsadvisering en -ondersteuning
- Sectorplan Corona Hoger Onderwijs
- Model-OER'en 2023-2024 (bachelor en master)
- Voorstel extra middelen medezeggenschap
- NPO-middelen begeleiding studenten

- NPO-middelen steunprogramma voor herstel en perspectief onderzoekers
- Verlenging Richtlijn aanbieden tentamens (corona)
- Addenda Model-OER' en 2020-2021 (corona)
- Aangepaste Regeling gebruik universitaire gebouwen, terreinen en andere voorzieningen
- Aanpassing Vergoedingsregeling assessoren
- Wijziging Bestuurs- en beheersreglement

Over de volgende onderwerpen heeft de Universiteitsraad in 2022 (informeel) advies uitgebracht:

- Kadernota 2023-2026
- MBP Huisvesting
- MIP ICT
- Wijziging Regeling Melding Misstanden
- Capaciteitsfixi, criteria en model regelement selectie en plaatsing
- Richtlijn Minorstelsel en Keuzeruimte
- Reisbeleid voor studenten in tijden van corona
- BSA-coulance corona
- Onwenselijke situaties omtrent aanstellingen
- Evaluatie taalvoorzieningen medezeggenschap
- Regeling toelating masteropleidingen
- Aanpassing governance Campus Den Haag
- Protocol surveillance op afstand
- Voortgangsrapportage kwaliteitsmiddelen
- Visie studentenwelzijn
- Resultaten en aanpak Personeelsmonitor
- Evaluatie en vervolg personentellers
- Bestuurlijke financiële rapportages
- Jaarverslagen vertrouwenspersonen en ombudsfunctionaris voor studenten
- Retributiebeleid 2023-2024 (incl. addendum t.b.v. Oekraïense studenten)
- Duurzaamheidsverslag 2021
- Personeelsmonitor 2022
- Starters- en stimuleringsbeurzen
- ICT-projectenkalender
- Inschrijfsystemen onderwijseenheden en tentamens
- Personeel in cijfers 2022

Namens de Universiteitsraad van de Universiteit Leiden,

Prof.dr. F.M. Spieksma
Plaatsvervangend voorzitter

Zie bijlage C voor de samenstelling van de Universiteitsraad.

Deel I

Bestuursverslag 2022

Bestuursstructuur (per 1 september 2022)

Raad van Toezicht

Voorzitter: drs. A.F. van der Touw

College van Bestuur

Voorzitter: prof.mr. A.T. Ottow

Rector magnificus: prof.dr.ir. H. Bijl

Vicevoorzitter: drs. M. Ridderbos RC

Universiteitsraad

Voorzitter: C.J. de Roon/
J.B. Knapp

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. J. Knoester

Interfacultaire instituten

- African Studies Centre Leiden (ASCL)
- Honours Academy (HA)
- International Institute for Asian Studies (IIAS)
- Interfacultair Centrum voor Lerarenopleiding, Onderwijsontwikkeling en Nascholing (ICLON)

Expertisecentra/ondersteunende diensten

- Administratief Shared Service Centre (ASSC)
- ICT Shared Service Centre (ISSC)
- Knowledge Exchange Office (Luris)
- Leiden Learning & Innovation Centre (LLInC)
- Studenten- en Onderwijszaken (SOZ)
- Universitair Facilitair Bedrijf (UFB)
- Universitaire Bibliotheken Leiden (UBL)
- Vastgoed (VG)

Bestuursbureau

- Directie Financiën (FIN)
- Directie Human Resource Management (HRM)
- Directie Informatiemanagement (IM)
- Directie Strategie en Academische Zaken (SAZ)
- Directie Strategische Communicatie en Marketing (SCM)
- Stafbureau

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

1. Onze strategie

1.1 Onze belofte, kernwaarden en ambities

Op de dies natalis van de Universiteit Leiden, op 8 februari 2022, is het nieuwe strategisch plan voor de periode 2022-2027 gelanceerd. De kernboodschap in dit strategisch plan is ‘verbinden vanuit onze kracht’. De koers uit ons vorige strategisch plan, *Excelleren in vrijheid* (2015-2021), heeft bijgedragen aan een sterke basis waarmee we de huidige uitdagingen kunnen aangaan. Met ons nieuwe strategisch plan *Vernieuwen en verbinden 2022-2027* bouwen we daarop voort. We kiezen daarbij voor het verstevigen van verbindingen, zodat we het potentieel van onze sterke wetenschapsgebieden, onze waardevolle samenwerkingsrelaties en het talent in onze universitaire gemeenschap nog beter kunnen benutten. Daarmee vergroten we onze impact voor de maatschappij en de wetenschap, en blijven we toonaangevend met ons onderzoeksgedreven onderwijs en ons hoogwaardige onderzoek. Ook zetten we daarmee verdere stappen op weg naar een beter werk- en studieklimaat, gerichte talentontplooiing en een grotere organisatorische wendbaarheid.

Onze sterke kenmerken

De volgende zeven kenmerken bepalen samen de identiteit van Universiteit Leiden:

1. Toonaangevend onderzoek en onderwijs vanuit een breedte aan wetenschapsgebieden
2. Sterke verankering van de academische vrijheid
3. Intrinsieke internationale oriëntatie
4. Open, actieve en geëngageerde universitaire gemeenschap
5. Universiteit in twee steden
6. Uitstekende onderzoeksfaciliteiten en vermaarde collecties
7. Sterke en fijnmazige kennisinfrastructuur

Onze belofte

We zijn nu en in de toekomst relevant. Vanuit toonaangevend onderzoek en onderwijs rusten wij nieuwe generaties toe om in een mondiale samenleving het verschil te maken. Wij worden gedreven door willen weten, begrijpen, duiden en creëren. Met elkaar geven wij antwoorden op de vragen van vandaag, en houden we de blik gericht op de vragen van morgen. Wij maken daarbij optimaal gebruik van de diversiteit van onze wetenschappelijke disciplines, zowel door verdieping als door verbreding van kennis. Kennis en waarde creëren we in continue verbinding met elkaar en met onze omgeving. Wij beschouwen eenieder, medewerker en

student, als een gelijkwaardig lid van onze gemeenschap. Wij koesteren onze diversiteit, hebben oog voor wat ons bindt, respecteren elkaar en elkaars rol, en werken nauw met elkaar samen. Wij zijn een betrouwbaar baken in het maatschappelijke en politieke debat.

Onze kernwaarden

Onze nieuw geformuleerde kernwaarden komen voort uit ons motto Praesidium Libertatis (bolwerk van vrijheid) en uit onze traditionele Leidse academische identiteit en cultuur (open, vrij, respectvol, fundamenteel en breed). Met deze nieuwe kernwaarden passen we traditie toe op de moderne tijd en op de behoeften van onze universitaire gemeenschap en onze omgeving. Wie deel uitmaakt van onze universitaire gemeenschap onderschrijft de volgende vier kernwaarden:

- *Verbindend* – Onderdeel zijn van een groter geheel. Samen succesvol zijn. Luisteren, naar elkaar en naar de samenleving. Actief samenwerken en bijdragen.
- *Vernieuwend* – Op zoek naar nieuwe kennis en inzichten. Beter maken wat beter kan. Grenzen verleggen. Nieuwsgierig zijn naar elkaar en naar het onbekende.
- *Verantwoordelijk* – Voor het bevorderen van een inclusieve gemeenschap. Voor integere wetenschapsbeoefening. Voor wat we zeggen en doen, en hoe we met elkaar omgaan.
- *Vrij* – Onafhankelijk bevragen. Ruimte voor verschillende perspectieven en ideeën, voor open dialoog, voor ongebonden onderzoek.

Deze kernwaarden zijn gelijkwaardig aan elkaar en zijn *in samenhang* richtinggevend voor ons gedrag en handelen, voor de keuzes die we maken en de samenwerkingen die we aangaan. De kernwaarden zijn geen doelen op zich, maar ze zijn wel bepalend voor de manier waarop we met elkaar onze doelen en ambities willen bereiken. De kernwaarden zijn daarom een wezenlijk onderdeel van het voortdurend gesprek dat we met elkaar voeren. Daarbij staan we ook stil bij de vraag waar onze kernwaarden onderhoud behoeven en aandacht vragen. Ze zijn daarmee ondersteunend aan onze strategische insteek en ambities, en de beweging die daarvoor nodig is.

Onze ambities

Om verbindingen tussen disciplines, tussen universiteit en samenleving, en binnen onze universitaire gemeenschap te verstevigen, werken we de komende jaren aan zes strategische ambities:

1. Ruimte voor vernieuwing
2. Toonaangevend interdisciplinair onderzoek en onderwijs
3. Toekomstgerichte ontwikkeling van studenten
4. Een gezonde, betrokken en lerende gemeenschap
5. Meer waarde via strategische samenwerking
6. Ruim baan voor talent en ontplooiing

Ruimte voor vernieuwing

Voor het realiseren van verandering en vernieuwing is ruimte nodig. De komende jaren creëren we meer ruimte om de werkdruk hanteerbaar te maken en medewerkers meer mogelijkheden te bieden om de ambities daadwerkelijk te kunnen realiseren.

Toonaangevend interdisciplinair onderzoek en onderwijs

We zorgen ervoor dat de kwaliteit van onze afzonderlijke wetenschapsgebieden hoog blijft, en brengen van daaruit een stevigere interdisciplinaire focus aan. Daarnaast krijgt ook interdisciplinair onderzoek de ruimte voor vrij en fundamenteel onderzoek.

Toekomstgerichte ontwikkeling van studenten

Onze onderwijsvisie (*Learning@LeidenUniversity 2017-2023*) gaat uit van onderzoekend leren, zodat studenten zich breed kunnen ontwikkelen binnen een rijke studieomgeving. We versterken onze activiteiten op het gebied van persoonlijke en professionele ontwikkeling tijdens én na de initiële studie, en stimuleren zo ontwikkeling en reflectie, een leven lang.

Een gezonde, betrokken en lerende gemeenschap

We bouwen verder aan een open en lerende organisatie waarin medewerkers en studenten zich thuis voelen en het beste uit zichzelf kunnen halen. Ook zetten we verdere stappen op het gebied van welzijn van onze medewerkers en studenten.

Meer waarde via strategische samenwerking

Goed samenwerken is essentieel voor het bevorderen van de kwaliteit van onderwijs en onderzoek, het genereren van maatschappelijke impact, het aantrekken van financiering en voor onze profilering. We intensiveren onze deelname aan regionale en internationale ecosystemen, bouwen onze activiteiten in Den Haag verder uit, en versterken ons netwerk in Leiden.

Ruim baan voor talent en ontplooiing

We verbeteren de mogelijkheden voor professionele groei van al onze medewerkers, met specifieke aandacht voor carrièremogelijkheden in het onderwijs.

1.2 Uitvoering strategisch plan en inzet op ambities in 2022

Na de lancering van het strategisch plan is binnen de organisatie gestart met de gestructureerde aanpak van de uitvoering ervan.

Bij de uitvoering van het strategisch plan streven we naar een goed en werkbaar evenwicht tussen doorontwikkelen en vernieuwen. We sluiten daarbij zoveel mogelijk aan bij lopende ontwikkelingen en initiatieven, zoals de onderwijsvisie, de stimuleringsprogramma's, en de programma's rondom Open Science, erkennen en waarderen, en leiderschapsontwikkeling (alle onderdeel van dit bestuursverslag). In dit jaarverslag zullen we ingaan op de koers en ambities uit het strategisch plan *Vernieuwen en verbinden 2022-2027* en de wijze waarop we daarmee aan de slag zijn gegaan.

In 2022 is de uitvoering van de ambities van start gegaan langs drie hoofdlijnen:

1. Activeren en identificeren van rode draden
2. Aanpakken van een aantal grote thema's
3. Ontwikkelen van de meerjarenagenda

Er is uitgebreid gesproken met faculteiten, expertisecentra en interfacultaire instituten over de vertaling van de ambities uit het strategisch plan naar de diverse organisatieonderdelen. Het strategisch plan, dat van en voor de hele universitaire gemeenschap is, krijgt concreet vorm door een veelheid van deelplannen.

Uit de gesprekken met de verschillende organisatieonderdelen kwamen vier thema's naar voren die prioriteit zullen krijgen in de meerjarenagenda. Deze zijn gepresenteerd en besproken tijdens de Strategische conferentie in juni 2022. De thema's zijn:

1. Cultuurverandering en welzijn
2. Ruimte voor vernieuwing en de basis op orde
3. Interdisciplinariteit
4. Strategische samenwerking

Cultuurverandering en welzijn

Cultuurverandering en welzijn van medewerkers en studenten kwamen met stip naar voren als het belangrijkste thema. Het gaat daarbij om verminderen van de werkdruk, het versterken van leiderschap, het verbeteren van welzijn, maar ook aandacht voor loopbanen.

Voor het welzijn van onze universitaire gemeenschap was van groot belang dat in 2022 de maatregelen vanwege de coronapandemie zijn losgelaten. Vanaf dat moment werd het weer mogelijk om te werken en studeren zoals we dat voor corona deden. De gevolgen van twee jaar met lockdowns, thuiswerken en digitaal onderwijs zijn echter tot op de dag van vandaag voor iedereen merkbaar.

In 2022 zijn de volgende acties ondernomen:

- Realiseren van meer vaste contracten (ambitie 6, actielijn 2). De contracten van docenten met structureel werk in het onderwijs die langer dan 36 maanden in dienst zijn, zijn allemaal omgezet naar vast. Van de docenten die op 31 december 2022 korter dan 36 maanden in dienst waren was 42 procent in vaste dienst, ten opzichte van 9,5 procent in mei 2022. Dit concrete resultaat vloeit voort uit onze visie op structureel werk en op de positie van de docent en diens ontwikkeling. In het voorgenomen besluit van de advieswerkgroep docentfunctie wordt hier specifiek op ingegaan. Hiermee anticipeert de universiteit op de komende cao-ontwikkelingen.
- Opzet en uitrol van het programma Leiderschap met een nieuw leiderschapsmodel, dat ontwikkeld is door HRM. Een groot deel van de bestuurders heeft inmiddels een training gedaan. In 2023 volgt de verdere uitrol (ambitie 4, actielijn 1).
- Uitrollen van starters- en stimuleringsbeurzen en opstellen sectorplannen (ambitie 4, actielijn 3).
- Accorderen van de visie 'Erkennen en waarderen' en start van het implementatietraject als onderdeel van het programma Academia in Motion onder leiding van een regiegroep. Met de faculteiten worden afspraken gemaakt over concrete acties (ambitie 6, actielijn 1).
- Aandacht voor sociale veiligheid, aanstellen van een ombudsfunctionaris en vernieuwing van het bouw- werk sociale veiligheid (ambitie 4, actielijn 2).
- Aanstellen van facultaire wellbeing officers en start van de visieontwikkeling op studentenwelzijn (ambitie 4, actielijn 3).

Ruimte voor vernieuwing en de basis op orde

De centrale gedachte achter het thema 'Ruimte voor vernieuwing en de basis op orde' is dat het slimmer inrichten van onze organisatie en van de systemen en processen bijdraagt aan het verminderen van de werkdruk, en dat dit de organisatie slagvaardiger kan maken. De uitgangspunten daarbij zijn: harmonisatie, standaardisatie en modernisering. In de afgelopen jaren heeft het programma Harmonisatie onderwijslogistiek op verschillende terreinen tot meer harmonisatie in de onderwijsprocessen geleid, onder andere bij de dagindeling en de roostering van keuzeruimte. Dit waren

tijdroevende en arbeidsintensieve processen. Daarom wordt nu, voordat een volgende stap gezet wordt, een inventarisatie uitgevoerd door organisatieadviesbureau Rijnconsult ter voorbereiding van een realistisch plan van aanpak.

In 2022 zijn de volgende acties ondernomen:

- Er is een nieuw Centre opgericht voor de ondersteuning van docenten, het Leiden Learning and Innovation Centre (LLInC), dat op 1 november 2022 van start ging. Dit is het resultaat van een intensief traject van ruim twee jaar, waar de UR in oktober 2022 mee heeft ingestemd (ambitie 1, actielijn 2).
- Er is gestart met het traject voor vervanging van het SAP-HR pakket (ambitie 1, actielijn 1).
- Er is een nieuwe governance voor de ICT ingericht (ambitie 1, actielijn 1).
- Het programma Harmonisatie onderwijslogistiek is afgerond. Toch is de ambitie op dit gebied nog niet geheel gerealiseerd; op een later moment zal een vervolg nodig zijn (ambitie 1, actielijn 1).
- Er is een eerste verkenning gedaan naar normering voor docentenuren in het onderwijs, oftewel hoeveel tijd een docent krijgt voor het geven van verschillende onderwijsvormen (ambitie 1, actielijn 5).

Interdisciplinariteit

Het versterken van de interdisciplinariteit is een ambitie die binnen de organisatie veel enthousiasme heeft opgeroepen. In de wetenschap wordt al lange tijd samengewerkt door wetenschappers uit verschillende disciplines. Het nastreven van interdisciplinariteit is weliswaar op zichzelf niet zo vernieuwend, maar de ambitie in het strategisch plan is om ook nieuwe verbindingen te stimuleren, verbindingen dus die niet vanzelf tot stand komen. Ook willen we ons interdisciplinaire onderwijsaanbod uitbreiden, en serieus werken aan het wegnemen van belemmeringen in de organisatie die het samenwerken over de grenzen van het eigen instituut of de eigen faculteit heen bemoeilijken.

In 2022 zijn de volgende acties ondernomen:

- Het concept voor interdisciplinaire hubs van verschillende omvang is uitgewerkt onder de noemer 'kiem-groei-bloei' en er is een besluit genomen over het uitzetten van een eerste call voor kleine hubs, de zogenaamde 'kiem-hubs' (ambitie 2, actielijn 1).
- We inventariseren onze Health-activiteiten ter aanscherping van ons profiel op Health. Onze inzet in Den Haag is verbreed naar de Health Campus Den Haag (onder andere ambitie 5, actielijn 1).
- Op het thema 'Europa' is een nieuwe hub opgericht met als basis nieuwe posities, die gecreëerd zijn met middelen uit de sectorplannen (ambitie 2, actielijn 2).

- Het interdisciplinaire onderwijsaanbod in Den Haag wordt groter door voorstellen voor nieuwe opleidingen (Economie en society; Cyber Security & Cyber Crime) en Leiden (bachelor Sustainability) (ambitie 2, actielijn 3).
- Ten behoeve van de doorontwikkeling van de stimuleringsprogramma's is een midterm review uitgevoerd (ambitie 2, actielijn 2).
- Voor onze ambities met Open Science is een visie geaccordeerd met vier pijlers: open access, FAIR data, Citizen Science and Research Software. De visie wordt nu geïmplementeerd als onderdeel van de bredere beweging Academia in Motion (ambitie 2, actielijn 5).

Strategische samenwerking

Onze nationale en internationale strategische samenwerkingen hebben in 2022 een stevige impuls gekregen. We streven met name naar *alignment* van onze inzet, om zo onze strategische slagkracht te vergroten. Dit betekent enerzijds dat we erop inzetten dat de samenwerkingsverbanden elkaar inhoudelijk zoveel mogelijk versterken en anderzijds proberen we onze partnerschappen met elkaar te verbinden.

In 2022 zijn de volgende acties ondernomen:

- Uitbreiding van onze activiteiten in Den Haag met de Health Campus Den Haag, vernieuwen van onze uitvoeringsagenda en governance voor de Campus Den Haag (ambitie 5, actielijn 1).
- Ontwikkeling van Leiden Bio Science Park (LBSP) naar een innovatiedistrict (onder leiding van de campusorganisatie van LBSP, ambitie 5, actielijn 2).
- Start van de voorbereidingen voor onze Afrika-strategie (ambitie 5, actielijn 4).
- Start van onze deelname aan Una Europa (UNA), het Europese netwerk van onderzoeksintensieve universiteiten, en het stoppen van onze activiteiten in EUniWell. In UNA nemen diverse partners deel die ook in andere netwerken (LERU, Coimbra) deelnemen (ambitie 5, actielijn 4).
- Verbetering van de zichtbaarheid van onze universiteit in Brussel door een aantal bestuurlijke werkbezoeken aan de Europese Commissie. Er is een EU-strategie opgesteld, die in 2023 zal worden vastgesteld (ambitie 5, actielijn 4).
- Versteving van onze deelname aan het regionale ecosysteem in Zuid-Holland (EBZ, IQ, Leiden Kennisstad, Medical Delta, LDE); strategische gesprekken over *alignment* (ambitie 5, actielijn 3).
- Betrekken van alumni bij onze internationale activiteiten (ambitie 5, actielijn 5).

Met de meerjarenagenda houden we zicht op de voortgang van de uitvoering van het strategisch plan

op hoofdlijnen. Per ambitie wordt in beeld gebracht aan welke acties er wordt gewerkt en in welke fase deze zich bevinden.

1.3 Maatschappelijke trends en impact

De universiteit voegt door haar kernactiviteiten direct en indirect meerwaarde toe aan een samenleving die sterk in beweging is. Het is essentieel dat de universiteit met haar onderzoek en onderwijs blijft inspelen op de veranderingen, 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.

Deze maatschappelijke trends zijn hierbij belangrijk:

- De samenleving wordt steeds complexer, verandert snel en kijkt sterker dan voorheen naar universiteiten voor het oplossen van ingewikkelde maatschappelijke vraagstukken zoals bijvoorbeeld klimaatverandering, migratie, veiligheid, voedselvoorziening en gezondheid. Dit vraagt om een interdisciplinaire aanpak en vernieuwende benaderingen, waarbij we intensief samenwerken met andere partijen.
- De toenemende globalisering, internationalisering en een grotere rol voor Europa stellen steeds hogere eisen aan internationale wetenschappelijke samenwerking. Dit stelt ook nieuwe eisen aan de ondersteuning van en begeleiding bij de organisatie van het onderwijs.
- De EU speelt een steeds prominentere rol in de financiering van wetenschappelijk onderzoek. Internationale samenwerking wordt daarom steeds belangrijker.
- De snelle technologische ontwikkelingen hebben een grote impact op de ontwikkeling van wetenschap en onderwijs (kansen en vraagstukken op het gebied van Open Science en open access, big data, MOOCs, kunstmatige intelligentie en cyber-veiligheid) en vragen veelal om hogere uitgaven voor state-of-the-art-apparatuur en -faciliteiten.
- Een landelijke toename van studenten met een multiculturele achtergrond. Deze diversiteit creëert kansen, en stelt tegelijkertijd nieuwe eisen aan ondersteuning en begeleiding van studenten, promovendi en medewerkers.
- Sterkere concurrentie. De overheid stelt andere eisen dan vroeger: zo heeft zij een Nationale Wetenschapsagenda opgesteld en gaat zij ervan uit dat universiteiten meer onderzoeksgelden in competitie binnengaan. Tegelijkertijd neemt de aanvraagdruk voor onderzoekssubsidies bij NWO en de EU steeds verder toe.

Daarnaast signaleren we:

- De ruimte voor het vrije, fundamentele (ongebonden) onderzoek staat in toenemende mate onder druk. Onderzoeksfinanciering wordt in toenemende mate toegewezen aan missiegedreven onderzoek. En steeds vaker moet bij subsidieaanvragen de impact expliciet gemaakt worden, terwijl juist ook het vrije onderzoek essentieel is voor de mogelijke doorbraken van morgen.
- De wetenschap en de academische vrijheid, maar ook de wetenschappers zelf worden vaker bedreigd, bijvoorbeeld op sociale media. We vinden het essentieel dat wetenschappers zich vrij (en onbedreigd) kunnen blijven uitspreken in het publieke debat.
- Door veranderde mondiale krachtsverhoudingen worden universiteiten in Azië steeds belangrijker. Hierdoor ontstaat een toenemende (inter)nationale concurrentie om mensen en middelen. Het aantrekken van wetenschappelijk talent wordt daarmee gecompliceerder.

In een veranderende wereld met toenemende concurrentie is een krachtig profiel van groot belang. Dat stelt hoge eisen aan de kwaliteit van de communicatie over zowel de (hiervoor beschreven) universitaire ambities als over de resultaten van onderzoek en onderwijs (waardecreatie). Deze richt zich op onder meer de volgende doelgroepen:

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

In haar onderzoek kenmerkt de universiteit zich door een stevige disciplinaire basis in 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.

De vele ingewikkelde vragen waarvoor de wereld staat, vereisen van universiteiten dat ze nauwe samenwerking tussen de verschillende disciplines stimuleren en faciliteren. De Leidse universiteit stimuleert die samen-

werking op verschillende manieren, bijvoorbeeld door de oprichting van interdisciplinaire centra, het vormgeven van interdisciplinaire onderwijsprogramma's, en het beschikbaar stellen van extra geld voor interfacultaire samenwerking. Zo is verdere uitvoering gegeven aan negen onderzoeksstimuleringsprogramma's, die tot stand zijn gekomen op basis van een gezamenlijk voorstel van de decanen van de zeven faculteiten. Deze programma's worden voor een periode van vier jaar (2020-2024) financieel gestimuleerd uit de zogeheten vernieuwingsmiddelen. Ook in de interdisciplinaire samenwerking met de Technische Universiteit Delft (TUD) en de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) wordt flink geïnvesteerd. Een mooi voorbeeld hiervan is de samenwerking binnen Medical Delta.

Voor elke onderzoeksuniversiteit zijn de onderzoeksinfrastructuur, de onderzoeksfaciliteiten en de wetenschappelijke collecties cruciaal. Die van de Universiteit Leiden behoren tot de beste ter wereld. Zij bepalen in hoge mate haar succes en haar wetenschappelijke en maatschappelijke impact. De Universiteit Leiden gaat extra zorgvuldig om met onderzoeksgebieden en wetenschappelijke collecties die nationaal of internationaal een unieke positie innemen.

De volgende vijf strategische ontwikkelthema's, die voortvloeien uit de maatschappelijke trends, blijven onverminderd van belang. In 2022 zijn hierin grote stappen gezet. Ze worden hieronder kort vermeld. In de hiernavolgende hoofdstukken worden de resultaten uitgebreider besproken.

- Digitalisering: mede door de coronacrisis zijn digitale toepassingen onlosmakelijk onderdeel geworden van het onderwijs- en onderzoeksproces en van het nieuwe werken. Vanuit onze Digitaliseringsstrategie Onderwijs, met bijbehorende uitvoeringsagenda, geven we verder vorm aan een *blendend university* – waarbij de fysieke ontmoeting steeds het hart van ons onderwijs en onderzoek blijft vormen. In 2022 is de uitvoeringsagenda 'Naar de Blended University' ontwikkeld. Deze wordt medio 2023 vastgesteld. Hij dient als handvat voor besluitvorming en prioritering van nieuwe projecten. Uitgangspunt hier is het ondersteunen van initiatieven op dit terrein bij instituten of diensten en een monitoring op de ontwikkeling in het algemeen.
- Duurzaamheid: onze duurzaamheidsvisie 2030 vormt het vertrekpunt voor een nieuw uitvoeringsprogramma met doelstellingen en activiteiten voor de periode 2022-2026. De kern van deze visie is het werken aan een duurzame studeer- en werkomgeving die, zowel binnen als buiten de universitaire gemeenschap, inspi-

reert en mobiliseert tot het (verder) realiseren van een positieve, maatschappelijke impact. In 2022 is verder gewerkt aan het verkleinen van de CO₂-voetafdruk van de Universiteit Leiden door zuiniger om te gaan met grondstoffen en door het energiegebruik structureel verder terug te dringen. De universiteit levert haar grootste bijdrage aan de duurzame-ontwikkelingsdoelen door haar studenten op te leiden tot academische professionals en betrokken burgers. In 2022 is het aanbod van opleidingen en vakken bij de Universiteit Leiden waarin duurzaamheid en/of daaraan gerelateerde onderwerpen aan bod komen verder uitgebreid. In 2022 heeft de universiteit het onderzoek op het gebied van duurzame ontwikkeling verder gestroomlijnd door verschillende disciplines samen te brengen in coherente inter- en transdisciplinaire onderzoeksprogramma's. Hiermee stimuleren we onderzoek dat aansluit bij het inter- en transdisciplinaire karakter van duurzaamheid. In 2022 hebben we gewerkt aan een concretisering van onze duurzaamheidsvisie 2030. Die zal in 2023 worden vastgesteld.

- Diversiteit en inclusie: we willen een open gemeenschap zijn waarin iedereen die wil bijdragen aan onze ambities en alles waarvoor de universiteit staat, zich thuis voelt en gelijke kansen krijgt. Het creëren van zo'n inclusieve gemeenschap vraagt om een integrale aanpak, die leidt tot een cultuuromslag in onderwijs, onderzoek, bestuur en leiderschap. Daarmee worden diversiteit en inclusie een vanzelfsprekend onderdeel van onze dagelijkse (werk- en studie)praktijk. Ons werkplan Diversiteit & Inclusie geeft richting aan ons universitaire D&I-beleid. In 2022 is ingezet op het verbeteren van de toegankelijkheid, op meer inclusief onderwijs en op bewustwordingstrainingen.
- Internationalisering: wetenschap stopt niet bij de landsgrenzen. Met onze internationaliseringsagenda willen we onze internationale positie op het gebied van onderwijs, onderzoek en organisatie verder uitbouwen. We leiden zowel Nederlandse als internationale studenten op tot wereldburgers, waarbij we

focussen op (maatschappelijke) vraagstukken dichtbij en ver weg. De ontwikkeling van een integrale visie op internationalisering is in 2022 gestart.

- Campus van de toekomst: het combineren van fysiek en online onderwijs biedt kansen voor vernieuwend onderwijs en creëert veel flexibiliteit. Daarom is het van belang dat bij de inrichting van onze werk- en onderwijsruimtes rekening wordt gehouden met nieuwe gebruikersbehoeften. In ons programma Campus voor de Toekomst komen huisvesting, het nieuwe werken, blended onderwijs en gedeelde faciliteiten voor onderzoek bij elkaar.

1.4 Universiteit Leiden in de rankings

Jaarlijks verschijnen verschillende internationale ranglijsten waarop universiteiten gerangschikt worden op basis van scores die de kwaliteit van onderzoek, onderwijs en/of de impact van de instellingen proberen aan te geven, de zogenoemde *rankings*. Op deze ranglijsten neemt de Universiteit Leiden een vooraanstaande positie in (zie tabel). In twee van de vier invloedrijkste rankings stond Leiden ook in 2022 in de top 100: de Times Higher Education (THE) en de CWTS Leiden-ranking. Op die laatste ranking steeg de Universiteit Leiden in 2022, maar in de Academic Ranking of World Universities rankings (ARWU) en de rankings van THE en QS (ranglijst samengesteld door het Britse bedrijf Quacquarelli Symonds) daalde de universiteit.

Deze relatieve positionering op rankings geeft enig inzicht in met name het onderzoeksprofiel van onze universiteit ten opzichte van andere universiteiten wereldwijd, vooral wanneer men dit beziet vanuit meerjarig perspectief. De rankings vormen, vanwege de gebruikte indicatoren en methodologie, echter geen absolute weerspiegeling van de kwaliteit van de onderzoeks- en onderwijsactiviteiten van universiteiten. Omdat het gaat om relatieve posities, kunnen ontwikkelingen bij andere universiteiten de positionering van de Univer-

Universiteit Leiden in de rankings

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

Jaar	ARWU Ranking	THE Ranking	QS Ranking*	CWTS Ranking**
2018	74 (3)	68 (4)	122 (5)	88 (6)
2019	82 (4)	67 (3)	118 (5)	98 (6)
2020	80 (4)	70 (3)	128 (6)	100 (6)
2021	83 (3)	71 (4)	112 (4)	114 (9)
2022	101-150 (4-6)	77 (6)	131 (6)	93 (6)

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

** Indicator PP(top 10%)

siteit Leiden van jaar tot jaar beïnvloeden, zonder dat er feitelijk iets wijzigt in de onderwijs- en onderzoeksprestaties. Verder staan de achterliggende indicatoren, zoals de reputatiescores op basis van enquêtes onder academici, de aantallen studenten ten opzichte van de omvang van de academische staf en het aantal Nobelprijzen onder alumni of (voormalige) staf, niet altijd in directe relatie tot recente onderwijs- en onderzoeksactiviteiten van de universiteit. Bovendien worden deelscores gewogen en geaggregeerd tot een eindpositie op een wijze die voor discussie vatbaar is.

1.5 Bestuursakkoord

In 2022 ondertekende de Universiteit Leiden The Agreement on Reforming Research Assessment. Hiermee heeft de universiteit zich er onder meer aan gecommitteerd de beperkingen in de opzet en methodologie van rankings te onderkennen, en deze rankings niet te gebruiken bij de beoordeling van onderzoek(ers).

Op 17 juni 2022 stuurde de minister van OCW de Beleidsbrief hoger onderwijs en wetenschap naar de Tweede Kamer. Het kabinet heeft als ambitie het stelsel van hoger onderwijs en onderzoek te versterken en toekomstbestendig te maken. Hierbij zijn drie hoofddoelen geformuleerd:

- Versterken van het fundament
- Ruimte geven aan divers talent
- Vergroten van de maatschappelijke impact

De beleidsbrief leidt tot een extra investering in het stelsel van 9,8 miljard euro over tien jaar en is bepalend voor het handelen van OCW in de komende jaren. De beleidsbrief is voor een deel uitgewerkt in een bestuursakkoord, op 14 juli 2022 onder andere ondertekend door OCW en de Universiteiten van Nederland (UNL). In dit akkoord zijn de bestuurlijke afspraken vastgelegd over diverse onderwerpen en de extra middelen die daarvoor beschikbaar komen.

Vanaf de zomer van 2022 is gewerkt aan de uitwerking van de bestuurlijke afspraken en de inzet van de middelen die beschikbaar zijn of nog gaan komen. Een belangrijke component binnen het bestuursakkoord zijn de sectorplannen en het instrument 'starters- en stimuleringsbeurzen'.

De sectorplannen hebben als doel samenwerking en profilering tussen en binnen universiteiten te stimuleren. Eind 2022 heeft OCW een eerste tranche van de middelen toegekend op basis van de ingediende plannen vanuit de domeinen bèta-, sociale en geesteswetenschappen en medische en gezondheidswetenschappen.

De betrokken faculteiten van de Universiteit Leiden ontvingen in 2022 circa 7,2 miljoen euro. Daarvan is een deel reeds ingezet in 2022. Begin 2023 is duidelijk geworden dat de Universiteit Leiden de komende jaren kan rekenen op een bedrag van circa 22 miljoen euro per jaar (waarin begrepen de gehele bijdrage aan NOVA voor het sectorplan Astronomie).

De middelen voor de starters- en stimuleringsbeurzen worden ingezet om ongebonden onderzoek te stimuleren en de werk-, competitie- en aanvraagdruk te verlagen. De komende jaren ontvangt de universiteit van OCW circa 30 miljoen euro per jaar voor de inzet op starters- en stimuleringsbeurzen. In 2022 is een bedrag van circa 9,6 miljoen euro ontvangen. De faculteiten hebben na afstemming met de medezeggenschap facultaire plannen ingezonden. Eind 2022 heeft het College van Bestuur de middelen uit de tranche 2022 en 2023 toegekend aan de faculteiten.

De activiteiten die in 2022 zijn opgepakt om uitvoering te geven aan de bestuurlijke afspraken komen in dit jaarverslag op verschillende plaatsen terug. Omdat pas na de zomer van 2022 is begonnen met de uitvoering is in dit jaarverslag nog geen apart hoofdstuk gewijd aan de uitvoering en monitoring van de bestuurlijke afspraken. Vanaf het jaarverslag 2023 zal invulling worden gegeven aan deze bestuurlijke afspraak.

2. Onderwijs

2.1 Onderwijsprofiel

In de onderwijsvisie van de Universiteit Leiden (Learning@LeidenUniversity) moet de student zich tijdens zijn opleiding kunnen ontwikkelen tot een academische professional en betrokken burger, die zich internationaal en intercultureel goed kan manifesteren. Dat vraagt om onderwijs dat sterk onderzoeksgedreven is, actief leren bevordert, de ontwikkeling van academische en professionele vaardigheden stimuleert en ruimte biedt voor individuele keuzes. De ideale onderwijsleeromgeving van de Universiteit Leiden kenmerkt zich daarnaast door internationale en interculturele diversiteit, en biedt een omgeving die in open verbinding staat met de samenleving. Zowel wetenschappelijke als maatschappelijke uitdagingen en problemen vormen een continue voedingsbron voor het onderwijs.

Studenten werken aan hun 'future academic self'

We sluiten met ons onderwijs aan op de toekomst. We vinden het van groot belang dat onze studenten zich

ontplooiën tot zelfstandige leden van de academische gemeenschap, die verantwoordelijk zijn voor hun eigen ontwikkeling – nu en in de toekomst – en daarin zelfstandige keuzes kunnen maken. Studenten verwerven bij ons dan ook niet alleen kennis en specifieke vaardigheden, maar we dagen hen ook uit tot (zelf)reflectie en stimuleren deelname aan extra-curriculaire activiteiten. Zo werken studenten gericht aan hun 'future academic self'. De komende jaren verankeren we deze onderwijsvernieuwing steviger in ons onderwijs, in lijn met de ambitie 'Toekomstgerichte ontwikkeling van studenten' in ons strategisch plan.

Faciliteren van ontwikkeling – 'een leven lang ontwikkelen'

De persoonlijke en professionele ontwikkeling van mensen vindt plaats tijdens én na de studie. De Universiteit Leiden wil beter voorzien in de groeiende maatschappelijke behoefte bij professionals – ook

Kerncijfers onderwijs

Studenten	2018	2019	2020	2021	2022
Instream propedeuse bachelor	6.171	6.105	6.501	6.609	6.290
Waarvan met buitenlandse nationaliteit	18%	19%	17%	22%	23%
Deelnemers excellentie-onderwijs	11%	11%	11%	11%	11%
Contacturen B-1 (% opleidingen met 12 of meer uren)	100%	100%	98%	100%	100%
Instream master	5.350	5.338	6.260	6.159	5.462
Waarvan met buitenlandse nationaliteit	29%	30%	29%	31%	35%
Totaal aantal ingeschrevenen (vt+dt+extraneï)	29.537	30.857	32.806	34.165	33.701
Tevredenheid bachelorstudenten (NSE)	4	4,1	–	3,8	3,9
Tevredenheid masterstudenten (NSE)	3,9	3,9	–	3,8	3,8
Diploma's en studiesucces	2018	2019	2020	2021	2022
Bachelordiploma's	3.845	3.900	4.514	4.813	4.530
(Post)Masterdiploma's	4.227	4.599	4.574	4.947	5.111
Niet-negatief BSA-advies in 1e bachelor jaar	84%	85%	100%	88%	84%
Uitval na 1 jaar (bachelor)	15%	15%	12%	14%	17%
Omzwaai na 1 jaar (bachelor)*	6%	5%	3%	4%	6%
Herinschrijversrendement in 4 jaar (bachelor)	69%	68%	69%	72%	70%
Rendement 1-jarige master in 2 jaar	68%	70%	72%	73%	71%
Rendement 2-jarige master in 3 jaar	69%	72%	67%	68%	67%
Rendement 3-jarige master in 4 jaar**	82%	84%	79%	77%	72%

* Het aandeel studenten van het totaal aantal voltijds bachelorstudenten (eerstejaars instelling-propedeuse (ei-p)) dat na één jaar studie overstapt naar een andere studie binnen de Universiteit Leiden.

** Het rendement van de 3-jarige master Geneeskunde is vanaf 2020 gedaald. Door de coronapandemie liepen studenten soms vertraging op bij het volgen van coschappen.

bij onze eigen alumni – om nieuwe vaardigheden te verwerven, eerder verworven kennis te actualiseren of een geheel nieuw carrièrepad in te slaan. 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. De komende jaren zullen we toewerken naar de oprichting van één Academie voor Professionals, waarmee we onze bestaande activiteiten op dit gebied verder zullen uitbouwen.

2.2 Onderwijsaanbod

De universiteit heeft een breed aanbod met opleidingen in de domeinen alfa, gamma, bèta en geneeskunde, die worden aangeboden in Leiden en Den Haag. In het academisch jaar 2022-2023 bood de universiteit 48 bacheloropleidingen aan, 54 bekostigde en 11 niet-bekostigde masteropleidingen, 5 lerarenopleidingen en 11 research-masteropleidingen. 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. Van alle bacheloropleidingen zijn er acht volledig Engelstalig: Liberal Arts and Sciences, International Studies, Security Studies, English Language and Culture, South and Southeast Asian Studies, Urban Studies, African Studies en Nederlandkunde/Dutch Studies. Het Leiden University College The Hague (LUCTH) is een selectieve, internationale, driejarige bacheloropleiding, gevestigd in Den Haag. Een compleet overzicht van het opleidingsaanbod is opgenomen in bijlage B.

Het onderwijsaanbod is permanent in ontwikkeling. Het verder versterken van ons onderwijs is ook de komende jaren een prioriteit. Om daarin toonaangevend en vernieuwend te blijven, kunnen we niet zonder sterke disciplines. Daarnaast streven we naar uitbreiding van het interdisciplinaire onderwijsaanbod met nieuwe interdisciplinaire opleidingen en minoren. Door zowel op opleidingen als op minoren in te zetten, maken we het ook voor studenten in monodisciplinaire opleidingen mogelijk om hun kennis te verbreden. In 2022 hebben we in ons minorbeleid opgenomen dat alle opleidingen hun vrije

keuzeruimte op hetzelfde moment roosteren. Hierdoor ondervinden studenten minimale beperkingen bij het invullen van de keuzeruimte.

In 2022 zijn de eerste studenten ingestroomd in onze nieuwe bachelor Data Science and Artificial Intelligence. In deze opleiding worden de vakken Informatica en Data Science gecombineerd met vakken uit de gedragswetenschappen, waardoor we studenten goed voorbereiden op de arbeidsmarkt, die een groeiende behoefte heeft aan dit type hogeropgeleiden.

Samen met de Vrije Universiteit en de Universiteit van Amsterdam zijn we gestart met de educatieve master Primair onderwijs. Deze *joint-degree* maakt het mogelijk voor studenten uit verschillende disciplines om in te stromen in een lerarenopleiding die opleidt tot een lesbevoegdheid voor het primair onderwijs. Dankzij deze diverse instroom zal de kennisbasis van lerarenteams op basisscholen breder worden.

In 2022-2023 is het minorbeleid herzien. Het nieuwe minorbeleid houdt onder andere in dat alle bacheloropleidingen binnen drie collegejaren 30 ECTS aan keuzeruimte moeten inroosteren in het vijfde semester. Hiermee wordt het voor studenten eenvoudiger om onderwijs buiten het eigen vakgebied te volgen. Het minoraanbod heeft een grote impuls gekregen door de sterke groei van het aanbod voor de Campus Den Haag. Hiermee sluit het aanbod in Den Haag beter aan bij de studentenaantallen. In 2022 zijn de volgende interdisciplinaire minoren gestart:

- Disinformation and Strategic Communication in Global Media (Den Haag)
- Creative Strategies in a Society in Change (Den Haag)
- Ecology, Migration and Tolerance: Limits to Cooperation? (Den Haag)
- Questions of Justice in Law, Literature and the Arts (Den Haag)
- Violence Studies (Den Haag)
- Tax and Society: Building a Sustainable and Fair Tax System (Leiden)
- Artificial Intelligence and Society (Leiden)
- Biodiversity (Leiden)

Voor gemotiveerde en getalenteerde studenten die meer willen en kunnen biedt de Honours Academy diverse honours-programma's aan. De Honours Academy legt in een eigen jaarverslag verantwoording af over haar activiteiten in 2022 met betrekking tot de extracurriculaire universiteitsbrede honoursprogramma's voor vwo-scholieren (Pre-University College en Pre-University Classes), voor bachelorstudenten (Honours College, inclusief Bachelor Honours Classes) en voor master-

	Bachelor	Master
Archeologie	1	2
Geesteswetenschappen	24	27
Geneeskunde/LUMC	3	6
Governance and Global Affairs	3	5
Rechtsgeleerdheid	4	16
Sociale Wetenschappen	4	7
Wiskunde en Natuurwetenschappen	9	13
ICLON (lerarenopleidingen)	-	5
Totaal	48	81

studenten (Leiden Leadership Programme en Master Honours Classes).

2.3 Onderwijsvisie

In ons strategisch plan wordt met de ambitie ‘Toekomstgerichte ontwikkeling van studenten’ (ambitie 3) verder voortgebouwd op de onderwijsvisie Learning@Leiden-University. De onderwijsvisie kent acht ambities die nauw met elkaar verweven zijn. De eerste vier ambities (verwevenheid onderzoek en onderwijs; activerend onderwijs; flexibele leerroutes; vaardigheden) gaan over de ontwikkeling en leeromgeving van de student, de laatste vier (oriëntatie arbeidsmarkt; internationalisering en diversiteit; technologie in onderwijs; betrokkenheid bij de samenleving) gaan over de oriëntatie op de samenleving. Doel is studenten te laten uitgroeien tot academische en maatschappelijk betrokken professionals die over grenzen heen kunnen kijken. Studenten verwerven daartoe niet alleen kennis en specifieke vaardigheden, maar ontwikkelen ook vakoverstijgende vaardigheden.

De implementatie van de ambities uit de onderwijsvisie vindt primair plaats binnen opleidingen en faculteiten. Daarnaast is de afgelopen jaren gewerkt aan de concretere inkleuring van de ambities. Zo is in 2020 het Referentiekader Arbeidsmarktvoorbereiding ontwikkeld, waarmee opleidingen de oriëntatie op de arbeidsmarkt kunnen versterken. In 2021 zijn dertien gezamenlijke vakoverstijgende vaardigheden (ambitie: vaardigheden) vastgesteld en is de digitaliseringsstrategie onderwijs vastgesteld: de Blended University (ambitie: technologie in onderwijs). In 2022 is gewerkt aan een implementatietraject vaardigheden en aan een uitvoeringsagenda voor de digitaliseringsstrategie onderwijs.

Vakoverstijgende vaardigheden

De volgende stap in de richting van ‘Meer aandacht voor vaardigheden in het curriculum’ (ambitie 4 uit de onderwijsvisie) wordt het zichtbaar maken van de dertien gezamenlijke vakoverstijgende vaardigheden in de studiegids. In 2022 is uitgewerkt hoe dit eruit zal gaan zien: alle cursussen in de studiegids zullen voorzien worden van vaardighedenlabels (zogenaamde ‘tags’). Deze tags maken voor studenten eenvoudig herkenbaar welke vaardigheden zij gedurende een cursus zullen ontwikkelen. Daarbij wordt het ook mogelijk om op specifieke vaardigheden te selecteren, bijvoorbeeld wanneer een student cursussen voor diens keuzeruimte selecteert. De tags zullen tevens gebruikt worden om per curriculum inzichtelijk te maken welke vaardigheden worden aangeboden en hoe deze verdeeld zijn over de tijd. Dit overzicht kan binnen de kwaliteitszorg gebruikt worden om te reflecteren op het vaardighedenonderwijs, en dit indien gewenst te innoveren. In de studiegids editie 2024-2025 zullen de vaardighedentags voor het eerst worden toegepast.

Door vaardigheden beter te integreren in het onderwijs en meer zichtbaarheid te geven in de studiegids werken we universiteitsbreed ook aan het versterken van de arbeidsmarktvoorbereiding van studenten. Voor de *employability* van studenten is het van belang dat zij zich bewust zijn van de vaardigheden die ze hebben. De implementatie van de dertien vakoverstijgende vaardigheden draagt daarmee ook bij aan de implementatie van het Referentiekader Arbeidsmarktvoorbereiding.

Blended University

Vanuit onze digitaliseringsstrategie onderwijs geven we verder vorm aan onze visie om te komen tot een ‘Blended University’. Blended learning – een doordachte mix van online en on-campus-leren – vormt het uitgangspunt voor het onderwijs van de Universiteit Leiden. In 2022

is gestart met de uitvoeringsagenda 'Naar de Blended University'.

De campus blijft het hart van onze Blended University. In onze visie is de fysieke ontmoeting tussen studenten en docenten in de collegezalen en wandelgangen cruciaal voor onderzoekend leren en de ontwikkeling van studenten, ook buiten het curriculum. Door optimaal gebruik te maken van digitale leermiddelen kunnen we ook voor grote groepen intensief onderwijs blijven aanbieden en kunnen we studenten eenvoudiger toegang tot leermaterialen bieden. Door een goede cursusopbouw kunnen we studenten stimuleren om effectief leergedrag aan te leren (digitalisering). We leren ze daardoor ook gebruik te maken van kunstmatige intelligentie en andere nieuwe onderwijsmiddelen zoals Augmented Reality of *global classrooms*, waarbij bijvoorbeeld twee werkgroepen die fysiek in verschillende landen zijn virtueel worden samengebracht (digitale transformatie).

In 2022 is er vooruitgang geboekt met het samenbrengen van expertise op het gebied van IT en didactiek (de lancering van Leiden Learning & Innovation Centre (LLInC)) en het verder inrichten en verstevigen van de digitale leeromgeving (DLO). De rol van de CAB (Change Advisory Board/Veranderingsadviesraad) bij het prioriteren en implementeren van de benodigde technische middelen en ondersteuning is belangrijk gebleken en zal worden gehandhaafd. Het verder op- en uitbouwen van een universiteitsbreed netwerk van alle betrokken centrale en facultaire ondersteunende diensten zal de expertise op het gebied van onderwijsinrichting en -vernieuwing goed toegankelijk maken voor alle docenten: op weg naar een echte Blended University.

Tevens neemt de Universiteit Leiden deel aan het Versnellingsplan voor onderwijsinnovatie van de Universiteiten van Nederland (UNL), de Vereniging Hogescholen (VH) en SURF. In 2022 werd de deelname aan de Versnellingsplan-zone Flexibilisering (Studentmobiliteit) voortgezet om zo de gegevensuitwisseling in LDE-verband voor minorinschrijvingen te verbeteren. In december is het Versnellingsplan met succes afgesloten. Een deel van het Versnellingsplan zal in 2023 voortgezet worden in het groeifonds Digitaliseringsimpuls NL. Om hier goed op in te spelen is er een Leids kernteam gevormd.

2.4 Studentenwelzijn

In 2022 is verdere invulling en uitvoering gegeven aan het plan van aanpak Studentenwelzijn op basis van de vijf pijlers: (1) voorlichting, (2) preventie en vroeg-signalering, (3) hulpaanbod, (4) deskundigheidsbevordering

en (5) binding/veilig studieklimaat. Vanaf 2022 werkt Studenten- en Onderwijszaken (SOZ) hiervoor nauw samen met de facultaire well-being officers om kennis en best practices te delen en aandacht te geven aan nieuwe dienstverlening en activiteiten. Zo creëren ze met elkaar synergie en wordt de informatievoorziening voor studenten verbeterd.

De samenleving onderkent steeds beter dat de problemen op het gebied van studentenwelzijn, zoals prestatiedruk, problemen met financiën en eenzaamheid, een breder maatschappelijk probleem vormen. Begin 2022 tekende de Universiteit Leiden samen met vier andere partijen, in casu de gemeente Leiden, de Hogeschool Leiden, de Plaatselijke Kamer voor Verenigingen (PKVV) en het Studieverenigingen Overleg Platform (SToP), de Verklaring Studentenwelzijn, waarin zij afspreken de handen ineen te slaan voor het verbeteren van het studentenwelzijn. In een gezamenlijke actieagenda staat de samenwerking tussen de verschillende partners centraal. Daarnaast heeft de universiteit haar samenwerking met de GGZ, huisartsenpraktijken en andere netwerken versterkt. Studentenwelzijn vraagt, ook na de coronapandemie, onze volledige aandacht. Dit werd onder andere zichtbaar doordat ruim 1400 studenten in 2022 een afspraak hadden met een van onze studentenpsychologen (een toename van meer dan 30 procent ten opzichte van 2020). Daarnaast heeft het team van studentenpsychologen haar groepsaanbod voor studenten uitgebreid met sessies over uitstelgedrag, eenzaamheid, stress en mindfulness (voor de verdere invulling van de programma's zie paragraaf 2.10).

Mentor- en tutorsysteem

Alle eerstejaarsstudenten worden bij de start van hun studie in een mentorgroepje geplaatst. Ze krijgen een student-mentor, en bij sommige opleidingen ook een docent-tutor, tot hun beschikking. Het mentorprogramma voorziet in een kennismaking met elkaar, met de opleiding en met de universiteit, zodat studenten zich meer verbonden voelen. Daarnaast krijgen ze ook een introductie op het gebied van academische vaardigheden en maken ze kennis met diverse universitaire voorzieningen. De verdere invulling van het mentor- en tutorsysteem verschilt per opleiding.

In 2022 is ingezet op verdere versterking van het mentor- en tutorsysteem (als onderdeel van het Leids studietoetsysteem). Student-mentoren worden vooraf getraind voor hun begeleidende taak.

Er is extra trainingsaanbod voor mentoren ontwikkeld, onder andere over mentale gezondheid en het creëren van een veilig studieklimaat. Voor student-mentoren

en docent-tutores werd ook een e-learning-module ontwikkeld: Een vliegende start in jouw student-mentor-schap! Daarnaast konden student-mentoren voor het eerst gebruik maken van universiteitsbrede lespakketten in Brightspace om eerstejaarsstudenten te ondersteunen, zoals: Wegwijs binnen de universiteit, Studievaardigheden, en Mentale gezondheid en veerkracht. In oktober 2022 hebben zestien docent-tutores en zes student-mentoren een compacte training gevolgd, die gericht was op het herkennen, bespreekbaar maken en doorverwijzen van studenten met problemen.

Start je toekomst

Jaarlijks vindt de introductiedag ‘Start je toekomst’ plaats. Deze dag heeft als doel eerstegeneratiestudenten voor te bereiden op een nieuwe fase in hun leven: studeren aan een universiteit. Na twee jaar online te zijn aangeboden was het in 2022 weer mogelijk om dit programma op locatie te volgen. Thema’s die aan bod kwamen waren onder andere: ‘Wat is het verschil tussen de middelbare school en de universiteit?’, ‘Hoe leer ik studeren?’ en ‘Waar kan ik terecht voor hulp of ondersteuning?’. Ruim 280 studenten en hun ouders meldden zich aan voor deze introductiedag.

Profileringsfonds

Het Profileringsfonds van de universiteit omvat de regeling Financiële Ondersteuning Studenten (FOS) en het LExS-beurzenprogramma. De FOS-regeling is bedoeld

voor studenten die extra financiële steun nodig hebben, bijvoorbeeld omdat zij topsport beoefenen, bestuurlijk actief zijn (in door de universiteit erkende verbanden) of omdat ze te maken hebben met situaties van overmacht in de privésfeer. De Universiteitsraad heeft instemmingsrecht bij deze regeling.

In 2022 hebben 1.335 EER-studenten en niet-EERstudenten een bijdrage gekregen uit het Profileringsfonds, van in totaal 1.064.564 euro (FOS) en 505.065 euro (LExS).

2.5 Studiesucces

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

Rendementen

Het percentage diploma’s (herinschrijvers) na vier jaar van onze bacheloropleidingen (rendement) is 70 procent (voor cohort 2018); dit is iets lager dan een jaar eerder (72 procent). Het rendement voor onze eenjarige masteropleidingen na twee jaar is 71 procent (voor cohort 2020). Ook dit is een lichte daling ten opzichte van vorig jaar (73 procent). De rendementen van de meerjarige masteropleidingen na drie en vier jaar (cohorten 2018 en 2019) zijn eveneens gedaald met 1 procent (master-

Overzicht Profileringsfonds Universiteit Leiden 2022

	Studenten die een vergoeding hebben aangevraagd	Studenten die een vergoeding hebben ontvangen	Totaalbedrag van de uitkering	Gemiddelde hoogte van de ondersteuning	Gemiddelde duur van de ondersteuning
Studenten in overmachtssituaties, zoals ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden of niet-studeerbare opleidingen	63	63	€ 18.987	€ 301	Eenmalige uitkeringen uit het noodfonds
Studenten in overmachtssituaties, zoals ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden of niet-studeerbare opleidingen	19	19	€ 8.085	€ 426	Totaal 48 toekenningen uit het afstudeerfonds
Bestuurders	934	900	€ 972.586	€ 1.108	Totaal 934 toekenningen 74 maandelijkse uitbetalingen en toegekend voor 2021/2022 860 eenmalige uitkeringen
Overige, zoals het leveren van uitzonderlijke prestaties op het gebied van sport of cultuur, financiële steun aan EER- en niet-EERstudenten en uitgaande beurzen (LExS)	1.335	49	€ 505.065	€ 10.307	Totaal 49 toekenningen in 2022: 19 studenten 12 maanden; 6 studenten 24 maanden Uitgekeerde bedrag is totaal van alle lopende LExS beurzen

rendement na drie jaar) en 5 procent (masterrendement na vier jaar). In algemene zin zijn de rendementen nog niet op het niveau van voor de coronapandemie; studenten liepen door de pandemie soms vertraging op.

Uitval en omzwaai

Het percentage eerstejaars dat aan het eind van het eerste jaar (cohort 2021) is uitgevallen is licht gestegen ten opzichte van vorig jaar; 17 procent ten opzichte van 14 procent vorig jaar. Tegelijkertijd is het aandeel bachelorstudenten dat na één jaar studie is overgestapt naar een andere studie binnen de Universiteit Leiden (omzwaai) toegenomen met 2 procent (van 4 naar 6 procent).

Bindend studieadvies

Het Bindend studieadvies (BSA) aan de Universiteit Leiden houdt in dat je aan het eind van het eerste bachelorjaar minimaal 45 ECTS van de 60 ECTS moet hebben behaald. In februari van het eerste studiejaar ontvangen studenten een voorlopig tussentijds studieadvies. Dit advies geeft een indicatie of de verwachting is dat de student de BSA-norm gaat halen. Bij twijfel of bij een negatief voorlopig studieadvies is het nodig de aanpak van de studie te veranderen of moet de studiekeuze worden heroverwogen, waarbij de studieadviseur advies geeft en zo nodig begeleiding biedt bij de aanpak van de studievertraging. 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 beslist hierover.

Vanwege de coronacrisis is besloten om net als in studiejaar 2020-2021 ook in studiejaar 2021-2022 coulance te betrachten bij de toepassing van het BSA.

Voor alle eerstejaarsstudenten is besloten om ook in dat jaar een BSA-norm van 40 in plaats van 45 punten te hanteren. De BSA-resultaten voor het studiejaar 2021-2022 zijn iets verslechterd ten opzichte van vorig jaar: 82 procent heeft een positief BSA-advies gekregen ten opzichte van 87 procent vorig jaar. Hiermee is het percentage positieve BSA-adviezen terug op het niveau van voor 2019-2020, toen vanwege de coronacrisis alle eerstejaarsstudenten die niet aan de BSA-norm voldeden uitstel hebben gekregen. In het studiejaar 2021-2022 daalde het percentage studenten dat in één jaar de propedeusenorm van 60 studiepunten haalde naar 45 procent, en daalde het percentage studenten dat 40 studiepunten of meer haalde van 79 naar 74 procent. Het gemiddeld aantal behaalde studiepunten ging ook iets omlaag (van 50 naar 48). Zie de grafiek op pagina 30.

2.6 Evaluatie en kwaliteitszorg

Nationale Studenten Enquête

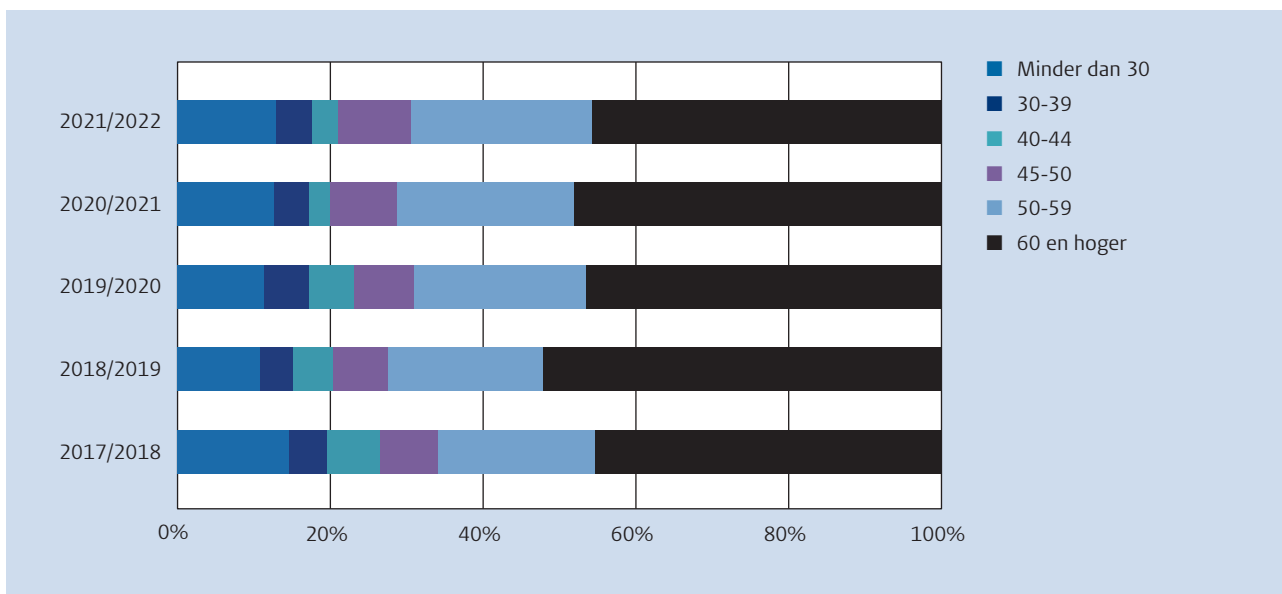
Jaarlijks worden alle studenten van Nederlandse bekostigde hogeronderwijsinstellingen uitgenodigd om de mate van tevredenheid over hun opleiding aan te geven in de Nationale Studenten Enquête (NSE). In 2021 is een vernieuwde vragenlijst aan de studenten voorgelegd, waar ook in 2022 weer gebruik van is gemaakt. In 2022 werd bij de Universiteit Leiden een respons behaald van 36 procent (Wetenschappelijk Onderwijs (wo) landelijk: 30 procent).

Alle Nederlandse studenten zijn bevraagd over hun tevredenheid in algemene zin, en specifiek over onder meer inhoud en opzet van het onderwijs, aansluiting op de beroepspraktijk, docenten, studiebegeleiding, toetsing en beoordeling, betrokkenheid en contact en, waar van toepassing, het studeren met een ondersteunings-

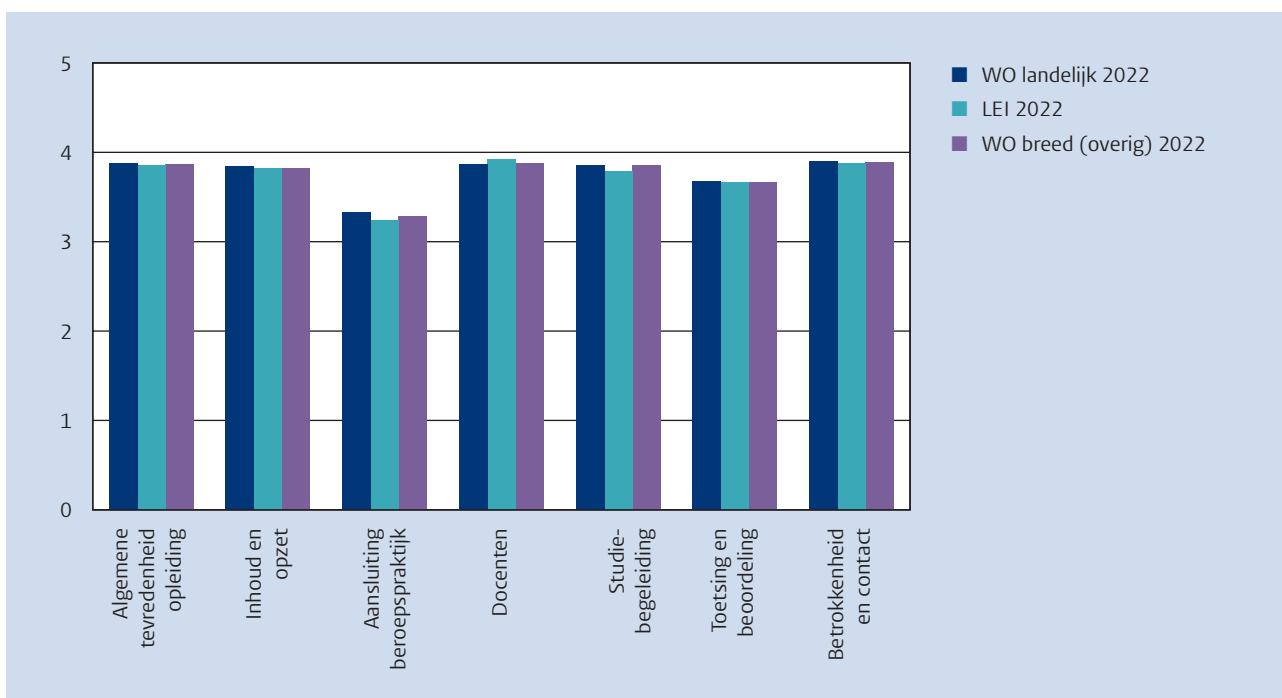
BSA-adviezen aan het einde van het eerste studiejaar

	2017	2018	2019	2020	2021
Omvang cohort	5509	5871	6019	6614	6579
Positief	80%	82%	77%	87%	82%
Persoonlijke omstandigheden	3%	3%	0%	1%	2%
Hardheidsclausule	0%	1%	0%	0%	0%
Coulance			23%		
Totaal niet-negatief	84%	85%	100%	88%	84%
Aanvullende eis	0%	0%	0%	0%	0%
Negatief	16%	15%	0%	11%	16%
Totaal bindend negatief	16%	15%	0%	12%	16%
Gemiddeld aantal studiepunten advies	49,0	49,4	49,4	50,3	47,6
% 60 EC of meer behaald	46%	48%	47%	52%	45%

Figuur 1
Behaalde studiepunten in het eerste jaar bachelor (BSA-cohorten, excl. vroege uitvallers)



Figuur 2
Totaaloordeelen NSE (5-puntsschaal)



behoefte. Daarnaast hebben de Leidse studenten ook vragen beantwoord over hun tevredenheid ten aanzien van algemene en wetenschappelijke vaardigheden, internationale aspecten, reflectie en gelijke behandeling. Tot slot is nog gevraagd naar hun welbevinden en ondersteuningswensen.

Uit de NSE 2022 kwam naar voren dat Leidse studenten overwegend vrij tevreden zijn over hun opleiding en de

bevraagde onderwerpen, zelfs iets meer dan in 2021. Leidse studenten gaven hun opleiding in het algemeen een gemiddeld tevredenheidsoordeel van 3,85 op een vijf-puntsschaal (wo landelijk: 3,88). Bij de NSE 2021 was dit 3,82 (wo landelijk 3,89). Ook over de inhoud en opzet van het onderwijs (LEI 3,82; wo landelijk: 3,84), hun docenten (LEI 3,92; wo landelijk: 3,87) en de sfeer op de opleiding (LEI 4,01; wo landelijk: 4,01) zijn de Leidse studenten over het algemeen goed te spreken. Net als

in voorgaande jaren blijven de gemiddelde scores voor een aantal van de zes kernthema's (inhoud en opzet; aansluiting beroepspraktijk; docenten; studiebegeleiding; toetsing en beoordeling; en betrokkenheid en contact) iets achter bij de landelijke gemiddelde tevredenheid. Op onderwerpen waarop de Leidse studenttevredenheid achterblijft, waaronder arbeidsmarktvoorbereiding, worden zowel op universitair als facultair niveau verbeteringen doorgevoerd.

De resultaten van de NSE worden gebruikt voor de interne kwaliteitszorg, maar ook voor studiekeuze-informatie. Dat laatste gebeurt onder andere door de resultaten als input te gebruiken voor de Keuzegids. Op basis van de scores van dit jaar is de Universiteit Leiden door de Keuzegids uitgeroepen tot derde beste brede universiteit.

Programma-evaluaties

Sinds 2019 is de universiteitsbrede programma-evaluatie een vast onderdeel van het kwaliteitszorgsysteem. Maandelijks verstuurt het ICLON deze survey naar studenten die afstuderen. De programma-evaluatie bevat vragen over de samenhang, de opbouw en de studeerbaarheid van het gehele programma. Het is daarmee een aanvulling op de cursusevaluaties, die na elk vak worden afgenomen. Jaarlijks verzorgt het ICLON een standaard-rapportage per opleiding en een overzichtsrapportage per faculteit. Beide rapportages worden opgenomen in het Onderwijs-dashboard.

De rapportage over 2022 bevat voor het eerst ook de respons op de vraag of de student via diens opleiding de Career Services heeft leren kennen; deze vraag is sinds september 2021 opgenomen in de programma-evaluaties. In 2022 was de universiteitsbrede respons op de programma-evaluaties 12 procent. Deze lage respons is een punt van aandacht; eind 2022 is verkend op welke manier de respons verhoogd zou kunnen worden. Het voorkomen van vertraging tussen het moment van afstuderen en het uitsturen van de survey is als belangrijk verbeterpunt geïdentificeerd.

Kwaliteitszorg – midterm review

In oktober 2022 vond de midterm review plaats als onderdeel van het interne kwaliteitszorgsysteem. De review had een ontwikkelingsgerichte invalshoek. Een panel van interne en externe leden gaf advies over de wijze waarop de implementatie en uitwerking van beleid doorwerkt in alle lagen van de organisatie. Ook gaf zij aan waar mogelijkheden liggen om ons kwaliteitszorgsysteem effectiever en betekenisvoller te maken. Dit laatste is in lijn met de ambitie 'Toekomstgerichte ontwikkeling van studenten' in ons strategisch plan.

De commissie heeft bij alle gesprekspartners een grote betrokkenheid, veel aandacht voor en groot enthousiasme over onderwijs, onderwijskwaliteit en onderwijsvernieuwing ervaren. Ook stelde de commissie vast dat de universiteit een sterke kwaliteitscultuur kent, en dat het systeem voor het zorgen voor, en borgen van onderwijskwaliteit op orde is. De aanbevelingen hadden onder andere betrekking op:

- Versterken van de dialoog tussen docenten, studenten en bestuurders;
- Stimuleren van community-vorming;
- Inzetten van instrumenten gericht op inspireren, stimuleren, waarderen en verbinden om mensen in beweging te krijgen.

In 2023 zal gevolg gegeven worden aan deze aanbevelingen.

2.7 Onderwijsprijzen

Leidse Onderwijsprijs

Het Leids Universitair Studentenplatform (LUS) reikt jaarlijks de Leidse Onderwijsprijs uit aan de beste docent van het afgelopen collegejaar. De prijs is bestemd voor de docent die diens onderwijs het beste en het meest creatief vormgeeft. Docenten worden door studenten genomineerd, waarna een uitvoerige selectieprocedure plaatsvindt: de leden van het LUS voeren gesprekken met studenten en ze bezoeken het onderwijs van de genomineerde docenten. De drie docenten die als beste uit deze selectie komen, worden tijdens de opening van het academisch jaar in september bekendgemaakt, waarna de winnaar wordt uitgeroepen. De winnende docent ontvangt 25.000 euro, te besteden aan verbetering van onderwijs. Ook wordt hij of zij lid van de Leiden Teachers' Academy (LTA).

De drie finalisten in 2022 waren: universiteitshistoricus Pieter Slaman, archeoloog Dennis Braekmans en ecooloog Emily Strange. Emily Strange won; LUS-voorzitter Catrin Böcher reikte de prijs uit.

In het volgende jaar wordt de winnaar van de Leidse Onderwijsprijs namens de universiteit genomineerd voor de landelijke verkiezing voor Docent van het Jaar, die georganiseerd wordt door het Interstedelijk Studenten Overleg (ISO). Politicoloog Ayo Adedokun, de winnaar van de Leidse Onderwijsprijs 2021, werd in 2022 een van de vier finalisten voor deze verkiezing.

Comeniusbeurzen en Nederlandse Hogeronderwijspremie

Het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (NRO), een onderdeel van NWO, stelt namens het ministerie

van OCW jaarlijks Comeniusbeurzen beschikbaar voor onderwijsinnovatieprojecten. Hiermee kunnen docenten hun visie op onderwijs in de praktijk brengen en vernieuwingen doorvoeren. In 2022 ontvingen zeven Leidse docenten(teams) een Comeniusbeurs, drie als Senior fellow en vier als Teaching fellow (zie bijlage E). Zij zullen met deze beurzen waardevolle onderwijsvernieuwingen in gang zetten. Enkele voorbeelden van de projecten:

- Een multidisciplinair wetenschappelijk studenten-*journal* (Faculteit Geesteswetenschappen);
- Digitale stages voor studenten geneeskunde;
- Een transformatief leerproject met gedetineerde personen (Faculteit Rechtsgeleerdheid);
- Initiatieven om kritische leesvaardigheden te versterken;
- Initiatieven om anatomische kennis te vergroten met echografie in Augmented Reality;
- Vaardigheden helpen ontwikkelen waarmee studenten veldonderzoek kunnen uitvoeren in de taal die ze studeren;
- Faciliteren van gelijkwaardig hybride onderwijs rond fysieke objecten.

De vanuit Comeniusprojecten ontwikkelde inzichten en materialen worden actief gedeeld met andere collega's in het hoger onderwijs.

De Nederlandse Hogeronderwijspremie is in 2020-2021 door het ministerie van OCW geïnitieerd als blijk van waardering voor, en stimulans van uitzonderlijke onderwijsteams in het wetenschappelijk en hoger beroepsonderwijs. De Hogeronderwijspremie vormt het onderwijskundig equivalent van de al langer bestaande Spinoza-, Stevin- en Deltapremies voor respectievelijk onderzoek en kennisbenutting (wo) en praktijkgericht onderzoek (hbo).

Voor de editie 2022 nomineerde de Universiteit Leiden het onderwijsteam dat *The Learning Mindset* ontwikkelde en implementeerde binnen Leiden University College The Hague (LUCT). Met deze methodiek reflecteren studenten met behulp van een 'leerdagboek' actief en gestructureerd op een leerproces van doelen stellen, bewust oefenen en feedback verwerken. Hierdoor ontwikkelen studenten eigenaarschap over hun leerproces, waardoor ze met meer vertrouwen en plezier studeren. Dankzij de *learning mindset* die studenten zo ontwikkelen, kunnen ze ook na hun afstuderen verder blijven leren. Het team onder leiding van David Ehrhardt en Caroline Archambault ontving de tweede prijs voor het wetenschappelijk onderwijs. Met deze prijs ter waarde van 800.000 euro zal het team het initiatief verder ontwikkelen tot een interdisciplinair co-creatief innovatielab, waarvanuit actief leren binnen en buiten onze universiteit zal worden gestimuleerd.

2.8 Internationalisering in het onderwijs

Studentenmobiliteit

In het academisch jaar 2021-2022 waren de reguliere uitwisselingsprogramma's weer mogelijk. Daardoor konden enkele studenten in het eerste semester naar het buitenland. Ondanks het feit dat veel landen hun grenzen al voorzichtig hadden opengesteld, was het reisadvies vanuit het ministerie van Buitenlandse Zaken voor veel van die landen nog 'oranje'. Ook bleven de annuleringen van de partners binnenkomen. Om deze redenen hebben veel studenten zich teruggetrokken of hun uitwisseling doorgeschoven naar het tweede semester. De uitwisseling heeft dus grotendeels plaatsgevonden vanaf februari 2022.

In 2022 zijn er 940 Leidse studenten naar het buitenland gegaan voor studie, onderzoek en veldwerk en heeft de Universiteit Leiden 775 buitenlandse studenten ontvangen. Bijlage I biedt een overzicht van internationale uitwisselingsovereenkomsten.

STREAM (STudent REseArch Mobility) is een uitwisselingsprogramma dat in samenwerking met zeven LERU-partners is opgezet. In het STREAM-consortium bieden de deelnemende universiteiten derde-, vierde- en vijfdejaarsstudenten de mogelijkheid om elders onderzoek te doen. In 2021 hebben consortiumbreed elf studenten deelgenomen, waarvan één student aan de Universiteit Leiden.

Eveneens met partners uit het LERU-netwerk vormt de universiteit het EuroScholars-Consortium, dat *undergraduate* studenten uit de Verenigde Staten en Canada de mogelijkheid geeft om onderzoek te doen bij een topuniversiteit in Europa. De Universiteit Leiden voert het Europese secretariaat van het programma. In het academisch jaar 2021-2022 hebben consortiumbreed twintig studenten deelgenomen aan diverse researchprojecten, waarvan vijf studenten aan de Universiteit Leiden, respectievelijk bij de Faculteit Rechtsgeleerdheid, de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen, de Faculteit Sociale Wetenschappen en het LUMC.

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 2022 gingen 574 studenten met een LUSTRA+ beurs naar een land buiten Europa: 406 voor studie, 81 voor stage en 87 voor onderzoek of veldwerk. In 2022 kregen

336 studenten een Erasmus+ beurs voor studie. Bij dit programma was het Verenigd Koninkrijk wederom veruit het populairst (92 studenten), gevolgd door Zweden (49 studenten), Frankrijk (42 studenten) en Noorwegen (29 studenten).

Via het Holland Scholarship Programme, dat voor 50 procent gefinancierd wordt door de Universiteit Leiden en voor 50 procent door OCW, gingen 91 studenten met een beurs naar een land buiten Europa.

De Erasmus+ beurs is ook beschikbaar voor stafleden, voor training of onderwijsopdrachten. Elf stafleden maakten hiervan in 2022 gebruik. Twaalf studenten ontvingen een VSBfonds-beurs voor een master of een PhD-traject. Vier studenten gebruikten de beurs voor een studie of onderzoek in het Verenigd Koninkrijk, drie voor een studie in Frankrijk en twee gebruikten de beurs voor (een deel van) hun PhD-onderzoek in de Verenigde Staten.

Sinds 2015 is het mogelijk om Erasmus+ subsidies aan te vragen voor de uitwisseling van studenten en staf met instituten buiten de Europese Unie. Deze component van Erasmus+ heet KA171 International Credit Mobility.

In 2022 ontvingen twaalf Leidse studenten een Erasmus+ KA171-beurs. Zes studenten studeerden een semester in Egypte, drie studenten gingen naar Israël, één student naar Marokko, één student naar Japan en één PhD-student ging naar Uzbekistan.

Negen stafleden kregen een KA171-beurs toegekend voor een training- of onderwijsopdracht. Drie stafleden gingen hiervoor naar Suriname en twee naar Cuba. Verder hebben Leidse stafleden Albanië, Georgië, Rwanda en Bosnië-Herzegovina bezocht.

Beurzen voor internationale studenten en stafleden

In 2022 zijn 194 internationale studenten en promovendi aan de Universiteit Leiden komen studeren of onderzoek komen doen met een beurs die (deels) gecoördineerd wordt door Team Scholarships. De meeste masterbursalen hebben een beurs ontvangen uit het Leiden University Excellence Scholarship Programme (LEXS). De meeste bachelorbursalen kregen een Holland Scholarship en de meeste PhD-bursalen kwamen met een beurs van de China Scholarship Council.

In 2022 hebben 27 inkomende studenten een beurs ontvangen uit het Erasmus+ KA171-programma. Zes studenten waren afkomstig uit Egypte, vier studenten waren afkomstig uit Israël, vier uit Indonesië en vier uit Libanon. Twee studenten waren afkomstig uit

Marokko. Eén student kwam uit Albanië, één uit China, één uit Colombia en één uit Japan. Verder kwamen er PhD-studenten uit Cuba, Zuid-Afrika en Suriname naar Leiden.

Dertien inkomende stafleden hebben een beurs ontvangen uit het Erasmus+ KA171-programma voor een training- of een onderwijsopdracht. Vier stafleden waren afkomstig uit Zuid-Afrika, drie kwamen uit Cuba en twee uit Albanië. Verder bezochten stafleden uit Suriname, Marokko, Georgië en Australië onze instelling.

2.9 Verantwoording middelen kwaliteitsafspraken

Universitair plan

Op 10 december 2018 heeft de Universiteitsraad ingestemd met het Universitair Plan Kwaliteitsafspraken. In het plan is beschreven welke maatregelen de universiteit neemt om de kwaliteit van het onderwijs verder te verbeteren en hoe de kwaliteitsmiddelen daarbij worden ingezet. Dit plan is in 2019 goedgekeurd door het ministerie van OCW. Het universitair bestedingsplan is gebaseerd op de facultaire bestedingsplannen, die in overleg met de facultaire medezeggenschap zijn opgesteld. Hierin beschrijven de faculteiten, aansluitend op onze onderwijsvisie, hun beleid en de hieruit voortvloeiende maatregelen voor de thema's uit het sectorakkoord.

In 2021 heeft een herijking plaatsgevonden en is een Aanvullend Bestedingsplan Kwaliteitsafspraken opgesteld. Bij de herijking zijn het bestedingsplan, en de daaraan ten grondslag liggende facultaire plannen, bijgesteld. Dit in goed overleg met de universitaire onderwijs-gemeenschap en de facultaire en universitaire medezeggenschap. De herijking heeft geleid tot de definitieve toewijzing van de budgetten aan de faculteiten voor de jaren 2022 tot en met 2024 op basis van hun aangepaste plannen. Ook is budget voor een aantal gemeenschappelijke initiatieven op het gebied van studentenwelzijn en docentondersteuning toegekend. De budgetten zijn verwerkt in de universitaire Kadernota en in de begroting. De Universiteitsraad heeft op 6 december 2021 ingestemd met dit plan. De uitgebreide Voortgangsrapportages Kwaliteitsafspraken zijn te vinden op de universitaire website.

Betrokkenheid universitaire gemeenschap en medezeggenschap

De faculteitsraden en de universiteitsraad worden regelmatig geconsulteerd over de besteding van de middelen kwaliteitsafspraken via de begroting en de voortgangsrapportages. De besteding volgt de plannen die voor

meerdere jaren gemaakt zijn. Vanwege de herijking is in 2021 veel aandacht besteed aan het informeren en betrekken van de medezeggenschap. Vanaf 2022 is er vooral aandacht voor uitvoering en consolidering van de maatregelen. Dit vergt minder aandacht van de medezeggenschap. De opleidingscommissies en faculteitsraden zijn periodiek geïnformeerd over de voortgang van de realisatie van de kwaliteitsafspraken.

Monitoring

De monitoring kwaliteitsafspraken is ingebed in het stelsel van reguliere kwaliteitszorg dat de universiteit hanteert. In de opleidingsjaarverslagen en de facultaire onderwijsjaarverslagen wordt gerapporteerd over de voortgang en realisatie van de maatregelen. Sinds 2020 zijn aan de monitoringsinstrumenten het studentpanelgesprek en het docentpanelgesprek toegevoegd. Jaarlijks wordt in het najaar een meting van de in het universitaire plan afgesproken indicatoren gedaan. Deze zijn opgenomen in de voortgangsrapportage 2022.

In 2022 heeft de NVAO namens het ministerie van OCW een tussentijdse toetsing op de besteding van de middelen gedaan op basis van de voortgangsrapportage 2021. Op 26 september heeft de NVAO laten weten dat “uw jaarverslag 2021 goed inzicht geeft in de voortgang van de voornemens in het kader van de Kwaliteitsafspraken”. De NVAO heeft de minister van OCW hierover positief geadviseerd.

Voortgang en inzet middelen kwaliteitsafspraken

In 2022 hebben de faculteiten gewerkt op basis van de bijgestelde facultaire plannen. Op hoofdlijnen zijn deze plannen een voortzetting van de facultaire plannen uit 2018. Op een aantal punten hebben kleine aanpassingen plaatsgevonden. Daarnaast zijn in 2022 de universitaire initiatieven gestart voor verbetering van studentenwelzijn en docentontwikkeling.

De kwaliteitsmiddelen maken slechts een klein gedeelte uit van het totaal aan middelen dat voor het onderwijs wordt ingezet. De impact ervan is derhalve beperkt. De voortgang bij elk van de vijf thema's uit het sectorakkoord wordt uitgebreider beschreven in de voortgangsrapportage 2022. Hierin zijn ook bestedingen per faculteit opgenomen.

In totaal is in 2022 ruim 16 miljoen euro van de middelen kwaliteitsafspraken ingezet. Dit is 0,7 miljoen euro minder dan begroot. De rijksbijdrage is door loon- en prijsbijstelling 0,6 miljoen euro hoger uitgevallen dan begroot. Begroot was een batig saldo van 0,5 miljoen euro. Door de onderbesteding en hogere rijksbijdrage, komt het saldo in 2022 uit op 1,7 miljoen euro. Dit is

ongeveer 10 procent van het totale budget. De niet bestede middelen worden toegevoegd aan de bestemde reserve van de eenheden, en in overleg met de medezeggenschap in latere jaren ingezet. De extra ontvangen middelen worden toegevoegd aan de bestemde reserve van de universiteit en in 2023 ingezet als extra allocatie. Doordat het tarief per student met ingang van 2023 is verhoogd naar 600 euro ontstaat in 2023 een negatief allocatieresultaat. Dit tekort wordt onder andere gedekt door het positief allocatieresultaat in 2022.

Ruim 45 procent van de middelen is ingezet om de kleinschaligheid van het onderwijs te handhaven en individuele begeleiding van studenten te kunnen blijven bieden, ondanks het feit dat de studentenaantallen blijven groeien (thema 1). Op dit thema is iets meer besteed dan was begroot (0,2 miljoen euro). Deze extra besteding betreft met name de inzet van de bestemde reserve door de Faculteit Geesteswetenschappen. Met het geld worden extra docenten aangesteld om werkgroepen te verkleinen en scriptiebegeleiding te intensiveren. Ook het ontwikkelen van vaardighedenonderwijs, blended learning en schrijfvaardigheid valt hieronder.

Voor het thema onderwijsdifferentiatie (thema 2) worden de middelen vooral besteed aan het verbeteren van stagemogelijkheden en arbeidsmarktvoorbereiding. Dit gebeurt door het aanstellen van een loopbaanadviseur (Faculteit Rechtsgeleerdheid) of door het opzetten van een stageplatform TRAIL (Faculty of Governance and Global Affairs). In 2022 was het ook weer mogelijk om initiatieven op het gebied van internationalisering te starten, die door de coronapandemie stil hebben gelegen. De Faculty of Governance and Global Affairs en de faculteiten Geesteswetenschappen en Sociale Wetenschappen hebben hierin geïnvesteerd.

Activiteiten onder thema 3 (studiebegeleiding) zijn voortgezet en aangevuld met universitaire initiatieven om het studentenwelzijn te versterken. Deze universiteitsbrede activiteiten zijn in 2022 gefinancierd uit de NPO-middelen onderwijs. Alle faculteiten hebben een well-being officer aangesteld om activiteiten voor studenten te ontwikkelen en het mentoraat te versterken. Daarnaast zijn met de kwaliteitsmiddelen extra studieadviseurs aangesteld, en een aantal faculteiten heeft geïnvesteerd in het tutoraat van zowel de bachelor- als de masterfase.

Voor docentontwikkeling (thema 4) zijn universiteitsbreed initiatieven genomen en hebben ook de faculteiten activiteiten ontplooid. De faculteiten gebruiken de middelen om docenten en opleidingen de ruimte te geven

om gewenste verbeteringen en innovaties vorm te geven en trainingen te volgen. Het LUMC zet bijvoorbeeld in op Team Based Learning. De Faculteit Rechtsgeleerdheid heeft een actieve Teaching and Learning Community ondersteund. Op dit thema is 0,9 miljoen euro minder besteed dan werd voorzien, vooral doordat de ontwikkeling van de kernvisie bij de Faculteit Rechtsgeleerdheid is vertraagd. Dit leidde ertoe dat de ondersteuning van de bijbehorende innovaties met een jaar is uitgesteld.

Universiteitsbreed is gestart met het ontwikkelen en versterken van een Teacher Support Desk (TSD) op iedere faculteit. De TSD's staan dicht bij de docent en leveren directe ondersteuning aan docenten en docententeams. Vanuit de ondersteuningsdiensten Leiden Learning & Innovation Centre (LLInC) en ICLON is er op iedere faculteit een medewerker ingezet die op locatie actief heeft bijgedragen aan het oprichten of doorontwikkelen van een TSD. Deze medewerkers kwamen in 2022 maandelijks bijeen om ervaringen uit te wisselen. Ook zijn in het kader van docentontwikkelingsactiviteiten de BKO-trainingen geactualiseerd en meer 'blended' geworden. Voor een aantal ambities uit de onderwijsvisie zijn specifieke trainingen ontwikkeld, zoals arbeidsmarktontwikkeling en *inclusive education*. In meerdere faculteiten zijn, in samenwerking met ervaren seniordocenten, collegiale intervisiesessies opgezet.

Voor de bevordering van het studiesucces (thema 5) wordt ieder jaar voor een aantal opleidingen de verplichte matching ontwikkeld. Daarnaast investeert de Faculteit Rechtsgeleerdheid meerjarig in studiesucces in de bachelorfase en investeert de Faculty of Governance

and Global Affairs in het pre-master-onderwijs om het studiesucces in de masterfase te verbeteren. De bachelopleidingen Criminologie, Geneeskunde en Biomedische wetenschappen zetten middelen in om de decentrale selectie voor de bachelor te verbeteren.

Het resultaat op de middelen kwaliteitsafspraken is in 2022 uitgekomen op 1,7 miljoen euro. Cumulatief neemt de bestemde reserve daardoor toe tot 2,5 miljoen euro. Van deze 2,5 miljoen euro houdt ruim 1,4 miljoen euro verband met middelen die wel zijn gealloceerd, maar nog niet door de universitaire eenheden besteed. In 2022 bedraagt het saldo dat beschikbaar is voor allocatie 1,1 miljoen euro. Dit bedrag wordt in 2023 ingezet om het tekort op te vangen dat als gevolg van de verhoging van het tarief per student van 500 naar 600 euro ontstaat. Het verrekenbare saldo komt in 2023 daarmee uit op een negatief saldo van 1,6 miljoen euro. De in de begroting voorziene oploop van het te verrekenen bedrag zal in 2023 en daarna opgevangen kunnen worden door de loon- en prijsbijstellingen in die jaren.

2.10 Verantwoording NPO-middelen onderwijs

In 2021 heeft het ministerie van OCW via het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) middelen vrijgemaakt waarmee het onderwijs en onderzoek ondersteund kunnen worden om de uitdagingen als gevolg van corona aan te pakken. De extra financiële middelen zijn beschikbaar gesteld voor de jaren 2021-2023 (met 2024 als uitloopjaar). Deze paragraaf (2.10) bevat de verantwoording van de besteding van deze middelen voor onderwijs in 2022. Een deel van de NPO-middelen

Bestedingen middelen kwaliteitsafspraken 2019-2024

(bedragen in k€)	B 2019	R 2019	B 2020	R 2020	B 2021	R 2021	B 2022	R 2022	B 2023	B 2024
Rijksbijdrage	6.981	6.416	7.829	7.977	13.433	13.729	17.259	17.842	18.961	21.401
Totaal baten	6.981	6.416	7.829	7.977	13.433	13.729	17.259	17.842	18.961	21.401
1. Intensiever en kleinschaliger onderwijs	2.436	2.464	2.824	3.025	5.564	5.513	8.011	8.245	10.478	10.718
2. Onderwijsdifferentiatie	2.660	2.543	2.644	2.349	2.691	2.507	3.023	2.924	2.999	2.792
3. Meer en betere begeleiding van studenten	399	394	764	986	2.418	2.291	1.713	1.853	2.594	2.614
4. Ruimte voor docenten om te professionaliseren	1.104	949	827	887	1.419	1.020	2.737	1.865	3.815	3.683
5. Studiesucces incl. doorstr., toegankelijkh. gelijke kansen	458	346	752	837	1.590	1.185	1.306	1.240	1.800	1.815
6. Passende en goede onderwijsfaciliteiten	0	0	0	0	162	0	0	0	27	28
Totaal lasten	7.056	6.696	7.811	8.083	13.844	12.515	16.789	16.128	21.714	21.650
Resultaat	-75	-280	18	-107	-411	1.214	470	1.714	-2.753	-249
Resultaat cumulatief (bestemde reserve)		-280		-387		827		2.541	-212	-462
Nog te alloceren/verrekenen		-565		-406		-110		1.102	-1.652	-1.902

kan echter ook gebruikt worden om onderzoekers met een tijdelijke aanstelling wier onderzoek door de coronacrisis vertraging heeft opgelopen, in staat te stellen hun onderzoek af te ronden (zie paragraaf 3.8, pagina 49).

Voor de Universiteit Leiden zijn op het gebied van onderwijs middelen beschikbaar gesteld voor de volgende onderdelen uit het bestuursakkoord:

- Begeleiding studenten
- Stageoffensief coschappen medische opleidingen
- Impuls lerarenopleidingen
- Extra hulp in de klas

Begeleiding studenten

Opbouw bestedingsplan

Het bestedingsdoel 'Begeleiding studenten' is in het bestuursakkoord onderverdeeld in twee subthema's: 'Soepele in- en doorstroom' en 'Welzijn studenten en sociale binding met de opleiding' (in het vervolg: Welzijn & binding). De universiteit heeft ervoor gekozen om 70 procent van de middelen aan de faculteiten beschikbaar te stellen. Verbeteringen kunnen het best zo dicht mogelijk bij het onderwijs en de student worden vormgegeven. Binnen de thema's 'Soepele in- en doorstroom' en 'Welzijn & binding' kunnen de faculteiten zelf invulling geven aan de plannen. Circa 20 procent van de middelen is gereserveerd voor universiteitsbrede activiteiten. De overige 10 procent is conform de afspraak met de Stuurgroep Onderwijs en Onderzoek (SOO) van de Universiteiten van Nederland (UNL) gereserveerd voor bestedingen gezamenlijk met andere universiteiten.

Binnen de faculteiten zijn het de opleidingen, beleidsmedewerkers, studieadviseurs en soms ook studieverenigingen die uitvoering geven aan de plannen. De faculteiten rapporteren via het facultair onderwijsjaarverslag aan de directie Strategie en Academische Zaken (SAZ) en werken nauw samen met het expertisecentrum Studenten- en Onderwijszaken (SOZ) over de implementatie en voortgang. Daarnaast hebben faculteiten de NPO-interventies opgenomen in hun reguliere verantwoordingscyclus.

De implementatie van de universiteitsbrede acties is belegd bij SOZ. Daartoe is een projectteam ingericht dat ook zicht houdt op de voortgang en de gestelde doelen. Tevens werken zij actief aan de besteding van de middelen voor Welzijn & binding in landelijk verband. De landelijke middelen die gereserveerd zijn voor het thema 'Soepele in- en doorstroom' zijn ingezet voor een project onder leiding van het ICLON (zie pagina 39: *Landelijke reserveringen en Soepele in- en doorstroom*).

De universitaire medezeggenschap heeft voor wat betreft de middelen die aan de faculteiten beschikbaar zijn gesteld haar instemmingsrecht gemandateerd aan de faculteitsraden. Aangezien de middelen op facultair niveau besteed worden en de plannen ook op dat niveau zijn gemaakt, behoort ook de inspraak van de medezeggenschap op dat niveau te worden belegd. De faculteitsraden hebben ingestemd met de facultaire plannen (in het geval van LUMC is dat gebeurd door de Studentenraad). Bij eventuele wijzigingen in de plannen zullen ook de faculteiten om instemming worden gevraagd.

De universiteitsbrede acties zijn afgestemd met de Universiteitsraad (UR). SOZ houdt de UR periodiek op de hoogte van de verdere uitwerking van de initiatieven. In juni 2022 vond een evaluatiemoment met de UR plaats om een aantal universiteitsbrede interventies te beoordelen. Deze interventies worden na de afloop van de beschikbaarheid van NPO-middelen gecontinueerd uit de universiteitsbrede middelen kwaliteitsafspraken.

Facultaire plannen

De verdeling van de middelen over de faculteiten is gebaseerd op studentenaantallen, met een ondergrens van 20.000 euro in 2021 en 60.000 euro in 2022. De faculteiten hebben zelf kunnen kiezen of zij inzetten op het onderdeel Soepele in- en doorstroom of op Welzijn & binding, hoewel vrijwel alle faculteiten binnen beide thema's maatregelen hebben genomen. De keuze voor maatregelen is dicht bij het onderwijs en de studenten belegd, wat geresulteerd heeft in een breed palet aan interventies. Hieronder wordt een geaggregeerd beeld van het type activiteiten gegeven waar de faculteiten op in hebben gezet. Ze komen overeen met drie van de opties uit de keuzelijst van het ministerie.

De faculteiten zetten in op:

- Het inlopen en voorkomen van vertraging
- De sociale binding van studenten
- (Extra) persoonlijke begeleiding

Bij alle faculteiten zijn sinds 2022 facultaire well-being officers aan de slag om studentenwelzijn op verschillende manieren onder de aandacht te brengen. Hierbij lopen zij vooruit op de universiteitsbrede visie studentenwelzijn binnen de facultaire context, die wordt vastgesteld in 2023.

Het inlopen en voorkomen van vertraging

Het inlopen en voorkomen van vertraging heeft betrekking op de kwalificerende kant van het onderwijs. In 2022 is bijvoorbeeld bij één faculteit een coördinator aangesteld die extra ondersteuning verleent aan vertraagde studenten. Meerdere faculteiten hebben

aandacht voor schrijfvaardigheden, bijvoorbeeld door scriptiecoaches aan te stellen of een project 'Student Schrijfcoach' op te zetten. Bij één faculteit is een groot deel van de NPO-middelen besteed aan student-assistenten om de helpdesk online onderwijs te bemensen om docenten ondersteuning te bieden bij het online onderwijs. Dit was niet alleen gericht op het onderwijs tijdens COVID-19, maar was juist ook bedoeld om het blended onderwijs duurzaam vorm te geven. Bij een andere faculteit zijn extra docenten geworven om inhaalonderwijs aan te bieden. Ook zijn er extra student-assistenten aangesteld, bijvoorbeeld om te ondersteunen bij practica. Naast de aandacht voor de huidige studenten is er ook in het kader van een goede instroom voor aspirant-studenten online voorlichting georganiseerd.

De sociale binding van studenten

Dit bestedingsdoel richt zich met name op de 'onboarding' van eerstejaars bachelor- en masterstudenten en internationale studenten. Deze groepen hebben minder kans gehad de universiteit te leren kennen en binding te krijgen met hun medestudenten, de opleiding en de steden Leiden en Den Haag. Meerdere faculteiten hebben daarom speciale introductiedagen georganiseerd. Eén faculteit organiseerde bijvoorbeeld een Warm Welcome voor studenten uit het Caribisch gebied. Een andere faculteit heeft een Buddy Programme, waar in 2022 131 masterstudenten aan hebben deelgenomen.

(Extra) persoonlijke begeleiding

De interventies die verband houden met persoonlijke begeleiding richten zich deels op kwetsbare groepen studenten. Dat kunnen bijvoorbeeld studenten met een ondersteuningsbehoefte zijn, of studenten die door persoonlijke omstandigheden een groter risico lopen om vertraging op te lopen of schade te ervaren aan hun mentale welzijn. Eén faculteit heeft ervoor gekozen de NPO-middelen toe te voegen aan de acties die zij uitvoeren in het kader van thema 3 van de middelen kwaliteitsafspraken: studiebegeleiding en begeleiding onderwijs.

In 2022 is door vrijwel alle faculteiten met de NPO-middelen ingezet op versterking van het mentoraat en tutoraat. Er is gewerkt aan de professionalisering van de mentoren en tutoren door trainingen aan hen aan te bieden. In sommige gevallen is er een apart mentoraat voor internationale studenten gerealiseerd. Vrijwel alle faculteiten hebben een facultaire coördinator aangesteld. Ook werd er afgelopen jaar extra loopbaanbegeleiding en coaching voor (research)masterstudenten geboden, en in sommige gevallen werd de formatie van studieadviseurs uitgebreid.

Eén faculteit heeft extra ondersteuning ingeregeld voor studenten met een functiebeperking.

De faculteiten geven aan dat het lastig is de effecten van de maatregelen te meten. Toch lijken de maatregelen door studenten te worden opgemerkt, onder andere gezien het animo dat er is voor de verschillende activiteiten.

Verwachtingen 2023

Voor een aantal projecten binnen de faculteiten geldt dat deze in 2022 zijn afgerond. In de meeste gevallen wordt in 2023 verder gewerkt aan de implementatie, die gericht is op duurzame inbedding van studentenwelzijn in de faculteit.

Universiteitsbrede activiteiten

Circa 20 procent van de middelen voor Begeleiding studenten is gereserveerd voor universiteitsbrede activiteiten. Deze zijn volledig ingezet ten behoeve van Welzijn & binding. In 2022 is gewerkt aan de gezamenlijke visie op studentenwelzijn, die richting geeft aan de activiteiten. Voor de NPO-bestedingen ligt de nadruk enerzijds op het faciliteren van *peer support* en sociale binding. Anderzijds wordt het budget ingezet voor preventie en voor de uitbreiding van individueel hulpaanbod en groepsaanbod. Tevens wordt er ingezet op facultaire well-being officers, zodat er structureel capaciteit bij de faculteiten beschikbaar is voor het bevorderen van studentenwelzijn.

In het bestedingsplan zijn de volgende onderdelen geïdentificeerd:

- Hulpaanbod
- Coördinatie en scholing
- Sociale (re-)integratie
- Bewustzijn

Hulpaanbod

In 2022 heeft de extra inzet van psychologen geleid tot een toename (30%) van het aantal studenten die een of meerdere gesprek(ken) hebben gekregen. Ze konden daardoor vroegtijdig begeleid worden bij hun problematiek. Ook is in 2022 een promovendipsycholoog aangesteld. Bijna 70 promovendi zijn inmiddels door de psycholoog bereikt. De psychologen hebben in 2022 meer groepsaanbod ontwikkeld om meer studenten te kunnen begeleiden.

In 2021 heeft de universiteit, mede op basis van de ervaringen van andere universiteiten, ervoor gekozen het programma Gezondeboel in te kopen. Via Gezondeboel zijn, aanvullend op Caring Universities, meer dan honderd onbegeleide e-health-interventies beschikbaar waarmee

studenten zelfstandig aan de slag kunnen met uiteenlopende, bij studenten veelvoorkomende uitdagingen. Het Gezondeboel-platform wordt vanaf het derde kwartaal van 2022 ingezet op twee manieren:

- Studenten kunnen zelfstandig en anoniem deelnemen, eventueel gestimuleerd door studieadviseurs, mentoren of docenten;
- Studentepsychologen kunnen de programma's 'blended' inzetten tijdens de begeleiding of ter overbrugging van de wachttijd.

Voor eenzame studenten is de workshop Small Talk ontwikkeld. Deze is tijdens de Week tegen eenzaamheid, in het najaar van 2022, voor het eerst gegeven.

Na twee jaar online te zijn aangeboden, konden de studentsupportgroepen in 2022 ook weer fysiek plaatsvinden. Er zijn dat jaar 24 groepen met verschillende thema's gestart, onder begeleiding van getrainde studenten.

Coördinatie en scholing

In maart 2022 werd het eerste universiteitsbrede medewerkerssymposium over studentenwelzijn georganiseerd, met negen verschillende workshops, een keynote spreker en bijdragen vanuit de GGZ Rivierduinen. Het thema 'preventie' stond centraal: hoe signaleer je, hoe ga je het gesprek aan en hoe kun je doorverwijzen? Aan dit symposium namen 300 medewerkers deel. Tegelijkertijd werd een medewerkerspagina Studentenwelzijn gelanceerd. Deze pagina bevat informatie over de ketenzorg, een routekaart voor medewerkers met doorverwijsmogelijkheden, en relevante ontwikkelingsmogelijkheden.

De coördinator mentoraat heeft een e-learning ontwikkeld voor student-mentoren en docent-tutoren. Ook is er intern een training 'Veilig studieklimaat' ontwikkeld en gegeven en er zijn lespakketten samengesteld voor mentoren om te gebruiken tijdens de mentoraatbijeenkomsten. In oktober 2022 hebben zestien docent-tutoren en zes student-mentoren een compacte training 'Psycho-educatie' gevolgd bij GGZ Rivierduinen, gericht op het herkennen, bespreekbaar maken en doorverwijzen van studenten met problemen.

Sociale (re-)integratie

In de kerstperiode zijn de Winter Weeks georganiseerd, met name gericht op studenten die in die periode minder of geen andere sociale contacten hadden. Er hebben ongeveer honderd studenten deelgenomen aan zeventien verschillende activiteiten. Daarnaast zijn er veel kleine initiatieven geweest, zoals de Living Room, een studievrije ontspanningsplek voor en door studenten, en de 'Acts of Kindness' zuilen.

In 2021 heeft de universiteit de app Uni-Life aangekocht. Met deze app kunnen studenten op de hoogte blijven van activiteiten die in en om de universiteit worden georganiseerd. De student kan verder deelnemen aan een 'community' op basis van gedeelde interesses, of zelf een community starten. Daarnaast geeft de app de mogelijkheid om meet-ups te organiseren of een buddy te vinden. Tot begin 2023 hebben ruim 3000 studenten gebruik gemaakt van de app. Voor 2023 staat er een promotieplan klaar om deze aantallen te verdubbelen. Bij internationale studenten is er meer belangstelling om de app te gebruiken dan bij Nederlandse studenten (60% van de buitenlandse studenten gebruikt de app). De tevredenheid onder de gebruikers is hoog. We willen deze app dan ook blijven inzetten als middel om de community uit te bouwen.

Als onderdeel van de campagne Let's talk about YES heeft Amnesty International universiteiten en hogescholen gevraagd een manifest te ondertekenen waarin ze beloven hun studenten beter te beschermen tegen seksuele penetratie zonder toestemming. De Universiteit Leiden heeft daarvoor de campagne 'Consent is key' ontwikkeld. Onderdeel van deze campagnes was de voorstelling Safe Space van de Stichting Time Out, een voorstelling over sociale veiligheid en grensoverschrijdend gedrag, die in oktober 2022 werd gespeeld. Daarnaast is er een postercampagne gestart om bewustwording ten aanzien van seksueel ongewenst gedrag te verbeteren.

In 2022 is de podcast Studenticast (te vinden op Spotify) door en voor studenten gelanceerd. In de eerste aflevering werd het thema 'eenzaamheid' bespreekbaar gemaakt. In de tweede aflevering spraken studenten over financiën en de uitdagingen die daarbij komen kijken. Deze podcasts worden in het Nederlands en Engels aangeboden.

Bewustzijn

In het najaar van 2021 (online) en 2022 (op locatie) vond de Student Well-being Week plaats met tientallen activiteiten. In 2022 hebben 2300 studenten zich aangemeld voor deze week. De activiteiten waren onderverdeeld in negen categorieën, ieder gerelateerd aan een bepaald welzijnsaspect. Deelnemers beoordeelden zowel de inhoudelijke workshops als de gehele Well-being Week gemiddeld met een 7,8. Zij waren (zeer) tevreden met de variëteit, het aantal activiteiten en de mogelijkheden om in contact te komen met andere studenten. Als aanvulling op de de Well-being Week werden in de rest van het jaar ook regelmatig Well-being Wednesdays aangeboden om verschillende welzijnsthema's structureel onder de aandacht te brengen.

In november 2022 is als pilot een prikkelarme studiezaal ingericht. De pilot loopt tot zomer 2023, waarna deze zal worden geëvalueerd. Ook heeft er in 2022 een verkenning plaatsgevonden voor een door studenten gedreven Living Room.

Verwachtingen 2023

In 2023 worden de resterende NPO-middelen gebruikt om extra studentepsychologen en een promovendipsycholoog te financieren. Daarnaast zullen het medewerkerssymposium en de Well-being Week deel blijven uitmaken van het aanbod; ze worden dus ook in 2023 weer georganiseerd. De Living Room, een studievrije plek waar studenten kunnen ontspannen en contact kunnen maken met medestudenten, is in februari 2023 officieel geopend op Plexus.

Landelijke reserveringen

Het ministerie vraagt van de instellingen met elkaar samen te werken bij hun inspanningen om de nadelige gevolgen van de pandemie tegen te gaan. In het UNL-netwerk Aansluiting vwo-wo is richting gegeven aan de bestedingen op het gebied van 'Soepele in- en doorstroom'. Voor het onderdeel 'Welzijn & binding' is doorlopend overleg met andere universiteiten, met name over digitaal hulpaanbod.

Soepele in- en doorstroom

Vanuit het landelijk netwerk Aansluiting vwo-wo (georganiseerd door Universiteiten van Nederland), waarin Universiteit Leiden participeert, is in juni 2021 een start gemaakt met een landelijke afstemming van projecten 'versterking aansluiting vwo-wo', gefinancierd uit de NPO-middelen. Na vaststelling van de onderwerpen waaraan alle universiteiten zullen bijdragen en een inventarisatieonderzoek naar aansluitingsactiviteiten bij alle instellingen is vanuit het ICLON het NPO-project Versterking Aansluiting vwo-wo gestart. De opdracht van het NPO-project 'Aansluiting vwo-wo' is om vóór 1 januari 2023 digitaal en fysiek onderwijs te leveren aan scholen voor voortgezet onderwijs en leerlingen van 4, 5 en 6 vwo op de onderwerpen: academische vaardigheden die in een Leidse academische studie van belang zijn, en studievaardigheden die nodig zijn om het eerste jaar van een Leidse academische studie succesvol af te ronden. Daarnaast zal gewerkt worden aan een passend nascholingsaanbod voor mentoren en docenten in het voortgezet onderwijs. In 2021 is de opdracht vastgesteld en het projectplan goedgekeurd.

In januari 2022 is content verzameld vanuit bestaande Leidse projecten. Die content is vervolgens geanalyseerd op bruikbaarheid en hertaald naar het voortgezet onderwijs. In februari is er een kick-off georganiseerd

met als doel kennis te delen, algemene struikelblokken te inventariseren en input te leveren voor het te ontwikkelen onderwijsaanbod. De input verkregen uit deze bijeenkomst is gebundeld in een visuele weergave, die gedeeld is met de deelnemers en de leden van het projectteam. Deze fungeerde als handreiking voor het projectteam tijdens het ontwikkelen van het aanbod. In mei is een conceptversie opgeleverd van een aantal lessen 'vaardigheden'. Deze conceptversie is door een klankbordgroep van mentoren en docenten bekeken en bijgesteld naar aanleiding van hun feedback. In september is het aangevulde en bijgestelde lesaanbod aan een tweede klankbordgroep gepresenteerd, waarin leerlingen uit 4 vwo met het materiaal hebben gewerkt. Op basis van de ontvangen input zijn de lessen nogmaals bijgesteld. Ook zijn differentiatiemogelijkheden in het lesaanbod aangebracht door het ontwikkelen van verdiepingslessen die voor 5 en 6 vwo te gebruiken zijn. Om het lesaanbod te kunnen integreren in het bestaande curriculum van scholen biedt het ICLON een nascholings-traject, waarbij docenten en mentoren worden begeleid in het gebruiken van het materiaal in de eigen lessen. Met de oplevering van het digitale lesaanbod voor leerlingen in 4, 5 en 6 vwo én de nascholing voor docenten in december 2022 is het project NPO-aansluiting afgerond, en zal een start worden gemaakt met de vervolgfase, namelijk de implementatie van het lesaanbod binnen de scholen.

Stageoffensief coschappen medische opleidingen

Naar aanleiding van de extra toegekende NPO-middelen is in 2021 een plan opgesteld voor de master Geneeskunde, bedoeld om (verdere) vertraging in de coschappen te voorkomen. Resultaten die in 2022 bereikt zijn:

- Virtual clinic: voor het continueren van het coschap 'Beschouwend' is conform plan een externe locatie gehuurd vanaf het tweede kwartaal van 2021 tot en met het eerste kwartaal van 2022.
- Uitbreiding coschaps capaciteit: evenals in 2021 zijn ook in 2022 kosten gemaakt voor de verhoogde instroom in de coschappen tot het maximale aantal van 26 studenten per startgroep.

Impuls lerarenopleidingen

De NPO-gelden zijn door het ICLON benut voor de uitbreiding van de begeleidingscapaciteit en de benodigde faciliteiten. Het budget is aangewend voor het in dienst nemen van extra supervisors met als doel de groepsgrootte voor supervisie te verkleinen en een flexibele schil van supervisors op te bouwen. De vakdidactiek is ondersteund met extra vakdidactici en het pedagogenteam is uitgebreid. Daarnaast is er budget besteed aan de aanschaf van hardware, zodat

begeleiders meer plaatsonafhankelijk kunnen werken. Ook is er extra personeel ingezet voor de modularisering en flexibilisering van het curriculum, voor de professionalisering van instituutsopleiders en de intensivering van de begeleiding op de werkplek. Ook kwamen er mensen bij voor het gedeeltelijk herzien van het bestaande aanbod voor professionalisering van de schoolopleiders en werkplekbegeleiders, en voor extra secretariële ondersteuning.

Voor het jaar 2023 (mogelijke uitloop naar 2024) is er nog een bedrag beschikbaar van 283.000 euro. Dit bedrag zal gebruikt worden voor het bestendigen van de genoemde maatregelen. Daarnaast zal er nog meer aandacht komen voor de professionalisering van instituutsopleiders op verschillende thema's en de intensivering van de begeleiding op de werkplek. Er komt ook een digitaal aanbod voor instituut en stage om tijd- en werkplekonafhankelijk leren beter mogelijk te maken.

Extra hulp in de klas

Als onderdeel van het Nationaal Programma Onderwijs is de subsidieregeling 'Extra hulp in de klas' in het leven geroepen. Dit is een verlenging van de Subsidieregeling coronabanen in het hoger onderwijs uit 2021.

De middelen voor 2022 zijn aan de eenheden ter beschikking gesteld als universitaire bijdrage, waarmee de aanstellingen die werden gefinancierd via de subsidieregelingen voortgezet zijn in 2022.

De middelen zijn onder andere ingezet voor het aanstellen van:

- Surveillanten en begeleiders, bijvoorbeeld voor toetsing van studenten
- Helpdesk- en servicemedewerkers
- Student-assistenten voor begeleiding bij practica
- Personele ICT-ondersteuning bij online onderwijs
- Overige functies ter ondersteuning van het onderwijs en onderzoek
- Onderwijsvervanging door student-assistenten en junior-docenten

NPO-middelen onderwijs

(bedragen in k€)	Ontvangen 2021			Besteed 2021	Besteed 2022	Te besteden 2023-2024	Totaal prognose
	2021	2022	Totaal				
<i>Bekostiging</i>							
Corona enveloppe onderwijs	4.350	3.986	8.336	1.054	4.777	2.469	8.300
Onderzoek ¹	3.508	3.508	7.016	2.259	2.814	2.987	8.060
Instream studenten 2020/2021 ²	13.846	0	13.846	7.511	141	0	7.652
Compensatie verlagen collegegeld	10.795	23.051	33.846	10.795	23.051	0	33.846
Subsidies extra hulp voor de klas	1.163	0	1.163	1.178			1.178
Totaal	33.662	30.545	64.207	22.797	30.783	5.456	59.036

¹ Naast de NPO middelen (M€ 7) zijn voor dit doel tevens middelen NWO (M€ 1,1) beschikbaar.

² Restant is ingezet voor opvangen tegenvallers in reguliere bedrijfsvoering zoals bij studentenhuisvesting, sportcentrum, e.d. en aanvulling van de algemene reserve (solvabiliteit).

(bedragen in €)	Gepland 2021-2022	Besteed 2021	Besteed 2022	Gepland 2023	Gepland 2024	Totaal prognose
<i>Corona enveloppe</i>						
Soepele in- en doorstroom	1.254.650	145.883	685.755	376.198	46.856	1.254.692
Welzijn studenten en sociale binding	4.200.350	488.390	2.295.789	1.259.445	156.866	4.200.489
Stageoffensief (co-schappen)	754.000	305.000	401.000	48.000	0	754.000
Lerarenopleiding	958.000	114.519	476.232	366.991	0	957.741
Extra handen voor de klas/'coronabanen'	1.169.000		918.000	215.000		1.133.000
Overig				0		0
Nog te bestemmen						0
Totaal	8.336.000	1.053.791	4.776.776	2.265.633	203.722	8.299.922

3. Onderzoek

3.1 Onderzoeksprofiel

De Universiteit Leiden is een internationaal georiënteerde onderzoeksuniversiteit. Met ons toonaangevend onderzoek vervult de Universiteit Leiden van oudsher een belangrijke rol in de samenleving. Daarbij spelen we in op wetenschappelijke en maatschappelijke ontwikkelingen, en zoeken we steeds naar kennisvermeerdering – ook als die zoektocht niet direct tot aantoonbare toepassingen leidt. Het uitgangspunt van ons onderzoek is een nauwe en herkenbare verwevenheid van onderzoek en onderwijs.

Een breedte aan wetenschapsgebieden

Onze universiteit beschikt over een grote diversiteit aan wetenschapsgebieden, die zich uitstrekt over de onderzoeksdomeinen Social Sciences & Humanities (SSH), de bètawetenschappen en de medische wetenschappen. De Universiteit Leiden gaat extra zorgvuldig om met onderzoeksgebieden en wetenschappelijke collecties die nationaal of internationaal een unieke positie innemen. Als universiteit zijn we trots op de kwaliteit van ons onderzoek; met een breed palet aan wetenschappelijke disciplines en een grote verscheidenheid aan onderzoeksgebieden behoren we tot de wereldtop.

Het Leidse onderzoeksprofiel telt, naast het overkoepelende thema Kunstmatige Intelligentie, vijf clusters van wetenschapsgebieden waar Leidse wetenschappers over verschillende grote, discipline-overstijgende vraagstukken met elkaar en met externe partners samenwerken:

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

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

Kerncijfers onderzoek

Onderzoek	2018	2019	2020	2021	2022
Promoties	447	433	447	445	450
Wetenschappelijke publicaties	6.413	6.438	6.325	7.088	6.741
Onderzoeksinzet in fte	2.510	2.546	2.653	2.815	2.885
Gemiddelde promotieduur	5,2	5,4	5,6	5,9	5,6
Promotierendement in 6 jaar	60%	60%	56%	60%	50%

Toonaangevend en vernieuwend onderzoek

Om met ons onderzoek toonaangevend en vernieuwend te blijven, kunnen we niet zonder sterke disciplines. Het behoud en de verdere ontwikkeling van hooggekwalificeerd disciplinair onderzoek en onderwijs zijn van belang voor onze (concurrentie)positie. Tegelijkertijd is het nodig dat onze verbinding met de samenleving nog sterker tot uitdrukking komt in ons onderzoek (en onderwijs) en de samenwerkingen die we aangaan. In lijn met de ambitie 'Toonaangevend interdisciplinair onderzoek en onderwijs' in ons strategisch plan spannen we ons de komende jaren in om bestaande disciplines op een hoog peil te houden, en brengen we van daaruit een steviger interdisciplinaire focus aan over de gehele breedte van onze wetenschapsgebieden. Daarnaast krijgt ook interdisciplinair onderzoek de ruimte voor vrij en fundamenteel onderzoek via 'interdisciplinaire hubs' met vrije experimenteerruimte.

Sterke verankering van de academische vrijheid

Ons motto Praesidium Libertatis – bolwerk van vrijheid – geeft uitdrukking aan onze overtuiging dat onze universiteit alleen maar kan functioneren in vrijheid. Vrijheid van denken en de vrijheid van meningsuiting zijn nodig om goed wetenschappelijk onderzoek te kunnen doen. We zien onszelf als hoeder van de academische vrijheid, en we staan garant voor een open en inclusieve gemeenschap die dit motto binnen en buiten de universiteit uitdraagt, voedt en betekenis geeft. Leidse wetenschappers zijn onze antennes in de samenleving en zij zijn prominent vertegenwoordigd in het maatschappelijk debat. Zij voelen zich geroepen om de vragen te stellen waarvan zij vinden dat deze gesteld moeten worden, en ze willen eraan bijdragen deze te beantwoorden, ook als dat schuurt.

3.2 Interdisciplinaire samenwerking

Complexe vraagstukken houden zich doorgaans niet aan disciplinaire grenzen. Dit geldt zowel voor primair

maatschappelijke als ook voor meer fundamentele onderzoeksvragen. De beantwoording daarvan vergt daarom een interdisciplinaire benadering. Zoals aangegeven in ambitie 2 'Toonaangevend interdisciplinair onderzoek en onderwijs' van het strategisch plan, versterken we de interdisciplinaire focus over de gehele breedte van ons onderzoek. Daarbij bouwen we op een stevige basis van disciplines.

In 2020 zijn negen universiteitsbrede stimuleringsprogramma's van start gegaan:

1. Society, Artificial Intelligence and Life Sciences (SAILS)
2. Musea, Collections and Society
3. Sociale veerkracht en veiligheid
4. Social Citizenship and Migration
5. Global Transformations and Governance Challenges
6. Population Health
7. Geneesmiddelenontdekking en -ontwikkeling
8. Regeneratieve geneeskunde
9. Liveable Planet

De stimuleringsprogramma's zijn gericht op versterking van interdisciplinaire samenwerking en sluiten aan bij actuele maatschappelijke vraagstukken en agenda's. De programma's zijn tot stand gekomen op basis van een gezamenlijk voorstel van de decanen van de zeven faculteiten. De programma's worden voor een periode van vier jaar financieel gesteund door het College van Bestuur. In 2022 zijn de stimuleringsprogramma's tussentijds geëvalueerd. De evaluatiecommissie was zeer te spreken over de grote inzet van de betrokkenen bij de programma's en de resultaten die zijn behaald, ondanks dat de netwerkfunctie van diverse programma's belemmerd werd door de coronapandemie. De aanbevelingen van de commissie hadden onder andere betrekking op het verbeteren van de governance van de programma's, het versterken van de interne en externe communicatie, en de inbedding en de benodigde financiering. De uitkomsten van de evaluatie worden gebruikt voor de versterking van de programma's in de resterende looptijd en voor de besluitvorming over het vervolg. Daarbij zal ook worden gekeken naar de samenhang met de eveneens recent geëvalueerde LDE-centres en de interdisciplinaire hubs die, zoals voorzien in het strategisch plan, in de komende jaren vorm zullen krijgen.

Vrijplaatsen voor interdisciplinaire samenwerkingen

In 2022 is gestart met de planvorming voor het creëren van de in het strategisch plan aangekondigde interdisciplinaire hubs: vrijplaatsen waarin wetenschappers over de grenzen van faculteiten heen vernieuwende onderzoeksiniciatieven kunnen ontwikkelen. Hiervoor zullen vanaf 2023 drie universiteitsbrede fondsen geïnitieerd worden: Kiem, Groei en Bloei. Eind 2022 is besloten om

in 2023 te starten met een pilot voor Kiem. Vanuit dit fonds kunnen kleinschalige hubs met 10.000 euro aan 'zaaigeld' *bottom-up* nieuwe interfacultaire initiatieven voor ontmoeting en samenwerking stimuleren. In 2023 zullen we ook de kaders voor de Groei- en Bloei-hubs verder uitwerken. Daarmee zullen ook middelgrote en grotere interfacultaire initiatieven gestimuleerd en gefaciliteerd worden.

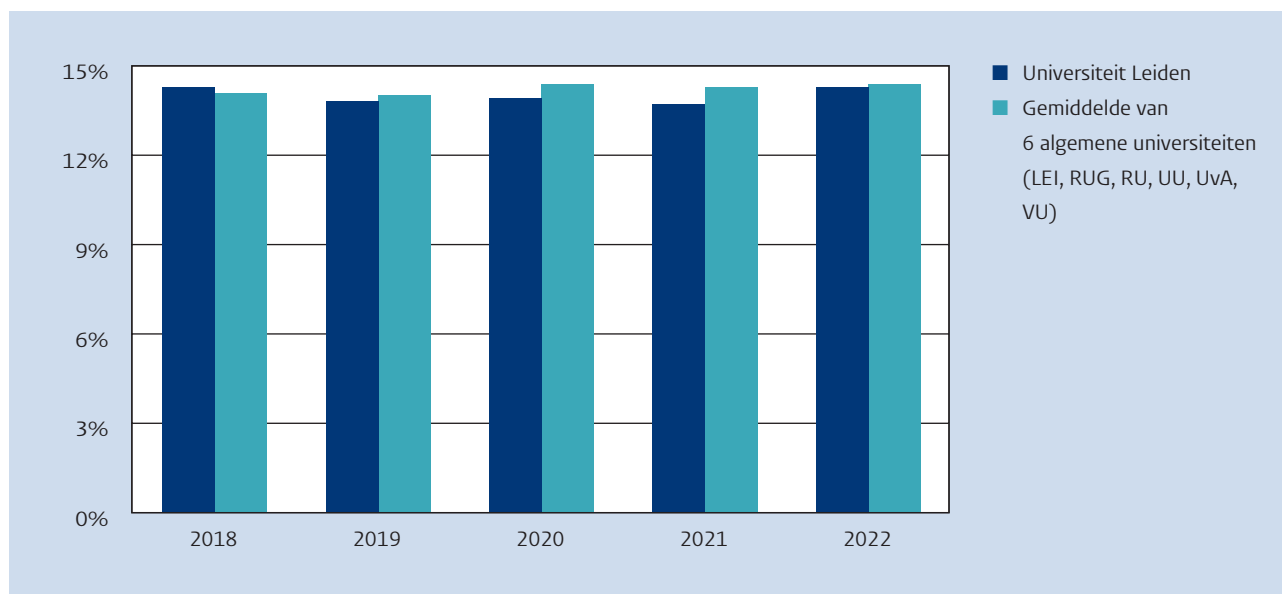
3.3 Wetenschappelijke output in publicaties

De bevindingen uit ons wetenschappelijk onderzoek worden op tal van manieren gedeeld met vakgenoten, variërend van conferenties tot boeken en artikelen. De jaarlijkse CWTS Leiden-ranking, die is ontwikkeld door het Centrum voor Wetenschaps- en Technologiestedies van onze Faculteit Sociale Wetenschappen, biedt inzicht in de verschillende aspecten van wetenschappelijke impact van de publicatie-output van universiteiten. Anders dan bij veel andere grote, internationale universitaire rankings worden deze aspecten in de Leiden-ranking niet geaggregeerd tot een alomvattende ranglijst, maar kunnen gebruikers zelf de relevante indicatoren selecteren. Bovendien gebruikt de Leiden-ranking uitsluitend bibliometrische maatstaven, waar andere ranglijsten van universiteiten deels gebaseerd zijn op bijvoorbeeld peilingen onder academici.

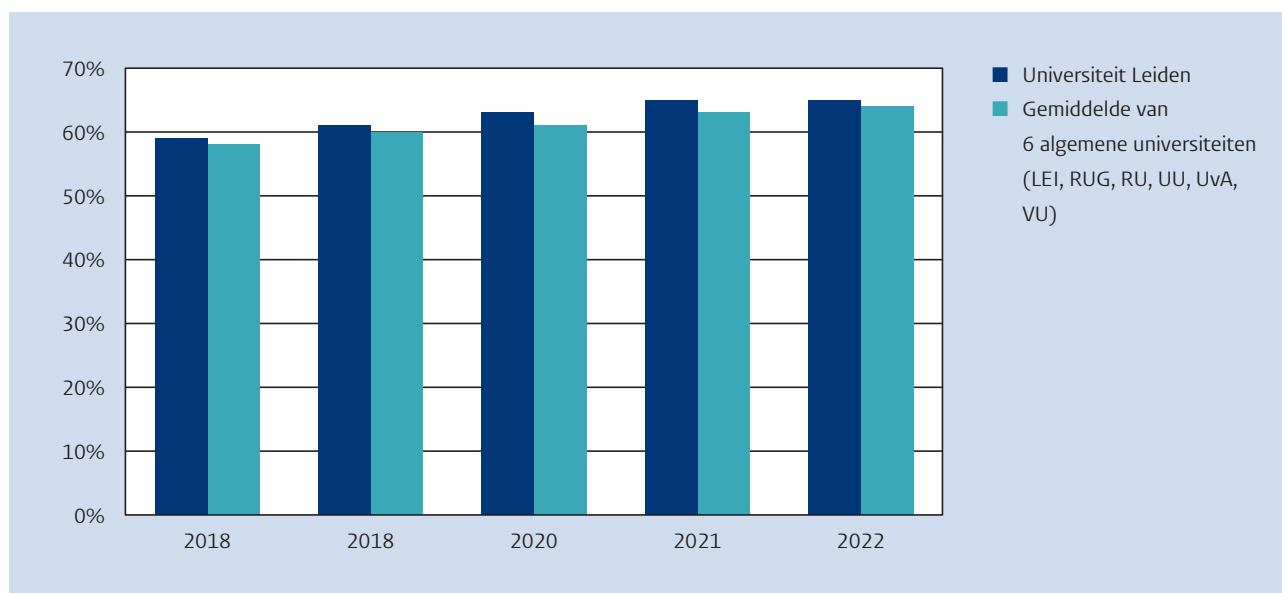
De Leiden-ranking gebruikt de bibliografische databank Web of Science van Clarivate Analytics als bron van wetenschappelijke publicatie- en citatiegegevens. De methodologie houdt rekening met verschillen in taal, vakgebied en grootte van de instelling. In de ranking van 2022 zijn de prestaties opgenomen van 1.318 universiteiten uit 69 landen die tussen 2017 en 2020 minimaal 800 geïndexeerde, wetenschappelijke publicaties telden in de database van Web of Science.

Een veelgebruikte indicator in de Leiden-ranking is het percentage van de in de afgelopen vijf jaar verschenen publicaties die behoren tot de 10 procent meest geciteerde in het vakgebied (PP-top 10%, zie figuur 3). 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 2022 op 14,3 procent, ofwel 1.019 van de 7.152 voor Leiden geïndexeerde publicaties uit de periode 2017-2020. Het merendeel hiervan betrof publicaties uit de biomedische en de gezondheidswetenschappen: 4.387 publicaties kwamen uit dit veld en daarvan behoorden er 637 (ofwel 14,5 procent) tot de PP-top 10. Op de wereldwijde ranglijst van universiteiten op basis van deze indicator bekleedde Leiden in 2022 de 93ste plaats en landelijk de zesde. Na

Figuur 3
Aandeel publicaties bij 10% meest geciteerde publicaties (PP-top 10%)



Figuur 4
Aandeel publicaties met een of meer andere landen (internationale samenwerking)



een lichte daling in 2021 keert Leiden daarmee in 2022 terug naar dezelfde plek die onze universiteit sinds 2018 landelijk innam.

De ‘verbinding’ die centraal staat in ons strategisch plan, zien we terug in onze onderzoekssamenwerking. Ook over interinstitutionele en internationale samenwerking op basis van co-auteurschap levert de CWTS Leiden-ranking informatie. 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 Leiden-ranking 2022 laat zien dat 88,4 procent van onze publicaties een of meer niet-Leidse coauteurs heeft. Het aandeel publicaties in samenwerking met internationale partners neemt al enkele jaren gestaag toe. Volgens de Leiden-ranking 2022 waren in de periode 2017-2020 bijna 13.000 publicaties (65,3% van de Leidse output) het resultaat van coauteurschap met onderzoekers van een of meer instellingen uit het buitenland. Dat is een groei van bijna 8 procentpunt ten opzichte van vijf jaar eerder. Landelijk zien we een vergelijkbare toename. Bij alle

universiteiten in Nederland kwam meer dan de helft van de publicaties uit 2017-2020 tot stand in samenwerking met internationale partners (zie figuur 4).

Het aandeel copublicaties dat voortkomt uit samenwerking met de private sector ('industry') ligt volgens de Leiden-ranking voor onze universiteit al enkele jaren vrij stabiel rond de 8 procent. Daarmee voert Leiden ook in editie 2022 de algemene universiteiten aan. Het betreft hier vooral samenwerkingen op het terrein van biomedische en gezondheidswetenschappen. In dat domein heeft aan 10,8 procent van de publicaties een aan 'industry' verbonden coauteur meegewerkt.

De CWTS Leiden-ranking biedt ook informatie over het (binaire) geslacht van auteurs, bepaald op basis van de naam. Het percentage vrouwelijke auteurs neemt met de jaren licht toe. Voor alle vakgebieden samen gold dat 38,5 procent van de Leidse auteurs van publicaties in de periode 2017-2020 een vrouw was, ruim 3 procentpunt meer dan de vijf jaar daarvoor. Er bestaan wel aanzienlijke verschillen tussen de domeinen. In de natuurwetenschappen vormen vrouwelijke auteurs met 18,1 procent een minderheid, maar voor de sociale wetenschappen en geesteswetenschappen was er volgens de Leiden-ranking 2022 sprake van een bijna gelijke verdeling tussen het aandeel mannelijke (51 procent) en vrouwelijke (49 procent) auteurs.

3.4 Open Science

Open Science binnen Academia in Motion

Met de benoeming van minister Dijkgraaf tot minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap heeft het Nederlandse wetenschapsbeleid gericht op Open Science extra ondersteuning gekregen, zowel bestuurlijk als financieel. De beweging naar Open Science – de transitie naar een meer open en inclusieve manier van wetenschap bedrijven waarin samenwerking en transparantie in alle onderzoeksfasen centraal staat – vraagt om een gezamenlijke en gestructureerde aanpak om tot gewenste cultuur- en gedragsverandering te komen. Voor een succesvolle transitie richting Open Science moet deze hand in hand gaan met ontwikkelingen rondom anders Erkennen & Waarderen. Voor zowel Open Science (inclusief Citizen Science) als Erkennen & Waarderen zijn een universiteitsbrede veranderingsvisie en doelstellingen gepubliceerd. Met ingang van het academisch jaar 2022 is onder de noemer Academia in Motion ingezet op de brede implementatie en invulling van de geformuleerde ambities. Dit werd concreet met de start van een team Academia in Motion (bestaande uit programmacoördinatoren voor Open Science, Citizen Science en Erkennen & Waarderen) binnen het bestuursbureau en een regiegroep Academia

in Motion, onder leiding van de rector, die op hoofdlijnen sturing geeft aan dit universiteitsbrede programma. De regiegroep bestaat uit medewerkers die vanuit hun rol advies en input kunnen geven vanuit verschillende afdelingen en gemeenschappen die relevant zijn voor de cultuur- en gedragsverandering die ingezet en aangejaagd moet worden, zoals HRM en de Young Academy Leiden. De faculteiten worden actief betrokken bij de transitie om de implementatie van de programma's zo goed mogelijk aan te laten sluiten bij de diversiteit aan disciplines. Voor de invulling en monitoring van activiteiten en beleidsadvies wordt daarnaast actief gebruik gemaakt van de expertise in Leiden binnen het Centrum voor Wetenschaps- en Technologiestudies (CWTS), bijvoorbeeld wat betreft Open Science, onderzoeksevaluatie en Citizen Science.

De Universiteit Leiden is zowel nationaal als internationaal goed aangesloten op ontwikkelingen rondom Open Science en Erkennen & Waarderen. Binnen het Nationaal Programma Open Science (NPOS) is op basis van het NPOS2030 ambitiedocument een rolling agenda geformuleerd. Voor de actielijnen hebben verschillende experts van onze universiteit input geleverd. De coördinator Citizen Science binnen Academia in Motion, tevens coördinator van het Citizen Science lab in Leiden, was ook programmaleider van de landelijke Citizen Science-programmalijn. Gezamenlijke acties en investeringen op basis van de rolling agenda worden gecoördineerd met het universitaire Open Science programma. Via het Chiefs Open Science overleg van UNL adviseert de universiteit op basis van het eigen Open Science programma aan het in 2022 geïnitieerde NWO-regieorgaan om ontwikkelingen rondom Open Science te versnellen met gerichte impulsfinanciering. Daarnaast zijn verschillende Open Science experts en leden van de regiegroep Academia in Motion actief in landelijke en internationale werkgroepen en overleggen, zoals in LDE-, UNL- en LERU-verband.

Open access

Het landelijk streven naar honderd procent open access wordt ook binnen de universiteit aangejaagd door het Open Science programma Leiden, waarin dit een van de doelstellingen is. Het groene openaccess-beleid dat de universiteit in 2017 heeft ingezet, gecombineerd met het 'Amendement Taverne', vraagt van auteurs om artikelen en hoofdstukken onmiddellijk of na een embargo van zes maanden via het Scholarly Publications repository van de Universitaire Bibliotheken Leiden (UBL) in open access beschikbaar te stellen, onafhankelijk van het beleid van de uitgever. Op verschillende faculteiten is ondersteunend personeel aangesteld om dit beleid met terugwerkende kracht te implementeren, waardoor het

aantal publicaties van Leidse wetenschappers dat open access beschikbaar is, is toegenomen. Binnen het Open Science-programma wordt daarnaast ingezet op het zichtbaarder maken van ondersteuning, door het Centre for Digital Scholarship (CDS) van de UBL, aan auteurs wat betreft het open access publiceren van hun werk. Daarnaast adviseert de UBL wetenschappelijke instituten over publicatiebeleid op basis van onderzoeksinformatie om zo ook tot een zekere kostenbeheersing te komen. Er vindt nauwe afstemming plaats tussen de UBL en het universiteitsbrede Open Science programma om op een duurzame manier de ontwikkeling naar Open Science te ondersteunen.

Voor 1.347 artikelen uit 2022, waarvan de corresponderende auteur verbonden was aan de Universiteit Leiden, werd gebruik gemaakt van landelijke deals om publicaties in open access beschikbaar te stellen. De internationale CWTS Leiden ranking laat zien dat het percentage openaccess-publicaties nog steeds groeit. In de ranking van 2021 (over de jaren 2016-2019) is 76,6 procent van de Leidse publicaties open access. De ranking 2022 (over de jaren 2017-2020) geeft aan dat 83,1 procent van de Leidse publicaties open access is. De Universiteit Leiden heeft daarmee in de ranking van 2021 het hoogste openaccess-percentages van alle Nederlandse universiteiten en staat in 2022 op de tweede plek (na de Rijksuniversiteit Groningen).

De International Open Access Week 2022 (24 t/m 30 oktober) viel samen met de Data horror week van het Centre for Digital Scholarship en de herfstvakantie in Leiden. Dat bood gelegenheid voor diverse Open Science-gerelateerde activiteiten in en om de week heen. Vanuit de UBL zijn workshops over copyright, scholarly publishing en open access gegeven, werd een blogpost gepubliceerd om meerdere manieren van openaccess-publiceren te belichten en is een software horror escape room georganiseerd in samenwerking met andere partners zoals de Vrije Universiteit en het eSciencecenter.

Datamanagement

Goed onderzoek vereist een zorgvuldige omgang met onderzoeksgegevens in alle fasen van het onderzoek, vanaf het moment dat de data worden verzameld tot en met archivering of vernietiging van de data. Onderzoekers hebben de verantwoordelijkheid om integer met data om te gaan. Ze hebben enerzijds te maken met gedragscodes en wetgeving, en anderzijds moeten ze voldoen aan de eisen van financiers dat data zoveel mogelijk herbruikbaar gemaakt moet worden volgens de FAIR-principes. FAIR-principes zijn internationale richtlijnen voor het beschrijven, de opslag en de publicatie van wetenschappelijke data. Vanuit het universitaire Open

Science programma worden ambities rondom data-stewards, FAIR-data-publiceren en de infrastructuur die hiervoor nodig is ondersteund.

In 2021 heeft de universiteit de Regeling datamanagement vastgesteld. Hierin zijn de uitgangspunten en verantwoordelijkheden voor goed datamanagement opgenomen. De faculteiten werken deze regeling verder uit voor hun eigen disciplines. Deze facultaire dataprotocolen zullen in de loop van 2023 worden vastgesteld, waarna ze geïmplementeerd kunnen worden.

In 2022 is het Leiden Digital Competence Centre (LDCC) versterkt en uitgebreid. Het LDCC is een samenwerking van alle partijen binnen de universiteit die een verantwoordelijkheid hebben in ondersteuning bij onderzoeksdata (SAZ, UBL, het ISSC, Informatiemanagement en de faculteiten), en het draagt zorg voor de integrale ondersteuning voor de onderzoeksgegevenscyclus. De activiteiten van het LDCC berusten op drie pijlers: onderzoeksdata-management (RDM), onderzoekssoftware-management (RSM) en ICT-infrastructuur voor onderzoek. De meeste universiteiten en universitaire medische centra hebben inmiddels een DCC ingesteld. Samen vormen ze een nationaal netwerk van DCC's, dat als gesprekspartner dient voor andere (inter)nationale onderzoeksinfrastructuren die onderzoeksdata beheren (zoals NWO en Grootschalige Wetenschappelijke Infrastructuur (GWI)).

In 2022 is door de UBL een netwerk opgezet van facultaire data-stewards, centrale data-stewards van het CDS, en iedereen die zich bezighoudt met datamanagement. Dit netwerk telt inmiddels zo'n zeventig leden. Iedere maand is er een thematische bijeenkomst waar kennis wordt uitgewisseld. Het CDS biedt ook trainingen en workshops voor promovendi en geeft ondersteuning bij het schrijven van datamanagementplannen en het publiceren van onderzoeksdata.

Citizen Science

Met de beweging naar Open Science in brede zin gaat het over transparantie en het betrekken van verschillende stakeholders, zowel binnen als buiten de wetenschap. Wederkerige kennisdeling met de maatschappij, waarbij het publiek betrokken wordt in verschillende fasen van wetenschappelijk onderzoek, wordt vormgegeven in de Citizen Science-pijler van het Open Science-programma. De Universiteit Leiden speelt een thought-leadershiprol op het gebied van Citizen Science op globaal niveau via UNESCO Working Groups, op Europees niveau als rapporteur en topic expert voor de Europese Commissie, en op nationaal niveau bij het ontwikkelen van de

ationale strategie voor Citizen Science in Nederland binnen het Nationaal Programma Open Science.

Het partnerschap van de universiteit in de European City of Science Leiden 2022 was de perfecte gelegenheid om maatschappelijke samenwerkingen specifiek in Leiden te versterken, bijvoorbeeld door samen lichtvervuiling te meten tijdens Seeing Stars Leiden. Een ander voorbeeld waarbij Leiden betrokken was is het eerste grootschalige Citizen Science-project in de Nederlandse archeologie – Erfgoed Gezocht – waaraan de European Heritage/ Europa Nostra Award 2022 is toegekend. Ruim 6.500 burgerwetenschappers hebben meegezocht naar archeologische resten zoals grafheuvels en karrensporen op de Veluwe en de Utrechtse Heuvelrug.

3.5 Promoties en promovendibeleid

Het aantal promoties in 2022 bedroeg 450 (245 vrouwen en 205 mannen). Dit aantal is ongeveer gelijk aan dat van de afgelopen jaren. Zoals gebruikelijk vond het grootste aantal promoties plaats bij de Faculteit Geneeskunde/ LUMC (194), gevolgd door de faculteiten Wiskunde en Natuurwetenschappen (127), Geesteswetenschappen (45), Sociale Wetenschappen (30), Rechtsgeleerdheid (33), Archeologie (10), Governance and Global Affairs (11). Vijftien vrouwen en twaalf mannen promoveerden cum laude. Bijlage G biedt een overzicht van de promoties per faculteit.

In 2022 volgden 2.494 promovendi een promotietraject aan de Universiteit Leiden. Het percentage vrouwelijke promovendi in 2022 was 49 procent. Het percentage buitenlandse promovendi bedroeg 56 procent. De gemiddelde promotieduur was 5,6 jaar. Het promotierendement binnen zes jaar is 50 procent en ligt, deels vanwege vertraging door corona, lager dan gemiddeld over de voorgaande jaren (59%). Bij de berekening van het rendement wordt overigens geen rekening gehouden met het feit dat bij sommige faculteiten regelmatig een dienstverband van 0,8 fte voorkomt en dat de Faculteit Rechtsgeleerdheid promotietrajecten van nominaal zes jaar kent.

Het volgen van cursussen en trainingen moet deel uitmaken van het promotietraject. Dit helpt promovendi bij het doen van hun onderzoek, het schrijven van het proefschrift, de loopbaanontwikkeling en het verkrijgen van zelfinzicht. HRM Learning & Development heeft het University Training Programme PhD's opgezet, dat een groot aantal trainingen omvat op gebied van transferable skills, zoals communicatievaardigheden, projectmanagement, presentatievaardigheden en loopbaancoaching. Het programma omvat 25 verschillende cursussen.

In 2022 zijn er 147 trainingen en vier workshops georganiseerd waaraan 1.378 promovendi hebben deelgenomen, waarvan 1.112 de training ook succesvol hebben afgerond (80%).

Daarnaast zijn er zes promovendi-introductiebijeenkomsten georganiseerd (twee online en vier op locatie), waaraan 464 promovendi hebben deelgenomen.

Ook konden promovendi bij het Centre for Digital Scholarship trainingen volgen op gebied van datamanagement, copyright en open access. Ook worden er binnen graduate schools en instituten datamanagement-cursussen verzorgd door data-stewards.

Veel promovendibegleiters hebben deelgenomen aan de cursus Supervising PhD candidates. Deze professionaliseringscursus is bedoeld voor iedereen die voor het eerst promovendi gaat begeleiden, en is een vereiste voor hen die van ud naar uhd worden bevorderd. In 2022 is deze cursus acht keer aangeboden en hebben 74 begeleiders deze gevolgd. Aanvankelijk werd de cursus gegeven door cursusleiders van de Universiteit Utrecht, maar sinds 2022 is het ICLON ook betrokken bij de uitvoering.

In de zomer van 2021 is een enquête afgenomen onder de promovendi als onderdeel van het Landelijk Project Uniforme Evaluatie Nederlandse Promovendi, waarin meerdere universiteiten dezelfde vragen hebben gesteld aan hun promovendi. 624 Leidse promovendi hadden hieraan deelgenomen. In 2022 zijn de resultaten bekend gemaakt en gepubliceerd op de website van Universiteit Leiden. Promovendi blijken over het algemeen tevreden te zijn over het gehele promotietraject, de faciliteiten en begeleiding. Maar toch is er ook verbetering mogelijk. Zo blijkt dat veel werknemer-promovendi onderwijs geven, maar dat ze niet allemaal toegang hebben tot onderwijsstraining. Verder kwam naar voren dat nog niet alle promovendi op de hoogte zijn van het aanbod op het gebied van carrièrebegeleiding. Daarnaast ervaren de promovendi een hoge werkdruk en hebben relatief veel van hen te maken met vertraging.

In oktober 2022 hebben alle promovendi van de universiteit deel kunnen nemen aan de promovendimonitor, die deel uitmaakt van de Personeelsmonitor. De resultaten zullen in 2023 worden gedeeld.

De Universiteit Leiden heeft veel beurs- en buitenpromovendi, zeker vergeleken met andere universiteiten. Dit type promovendi heeft geen arbeidsovereenkomst met de universiteit. Hun positie, rechten en plichten verschillen daarom van die van werknemer-promovendi.

De Universiteit Leiden heeft een taskforce ‘Beurs- en buitenpromovendi’ opgericht, die een overzicht heeft samengesteld van de huidige rechten en plichten van beurs- en buitenpromovendi. Ook hebben ze een inventarisatie gemaakt van de knelpunten die deze promovendi en hun begeleiders ervaren en hebben ze deze geanalyseerd. De taskforce heeft hiervoor gesprekken gevoerd met promovendi, begeleiders, decanen en andere betrokkenen binnen de universiteit. Dit heeft geresulteerd in een advies met aanbevelingen. In 2023 wordt dit verder uitgewerkt in een uitvoeringsagenda.

Eind 2022 heeft het College voor Promoties besloten het beleid voor de toekenning van *ius promovendi* (het recht om een wetenschapper te promoveren, oftewel de graad van doctor toe te kennen) aan uhd’s op onderdelen aan te passen. Zo zal de eis vervallen dat naast een uhd die over het *ius* beschikt ook een hoogleraar als begeleider moet worden benoemd. Ook zal het aantal promovendi dat een uhd begeleid moet hebben om voor het *ius* in aanmerking te komen, teruggebracht worden van drie naar twee. Daar staat tegenover dat de uhd die voor het promotierecht in aanmerking wil komen, voortaan eerst een cursus promovendibegleiding gevolgd moet hebben.

Ook heeft het College voor Promoties besloten om tegemoet te komen aan de wens die het Promovendi Netwerk Nederland (PNN) geformuleerd heeft in het rapport PhD Regulations in the Netherlands (november 2022). De PNN pleit hier voor duidelijkheid ten aanzien van wat er gebeurt als een promovendus het proefschrift niet (direct) succesvol verdedigt. In het Promotieglement 2023 zal daarover kort worden bepaald dat in zo’n geval de kwestie wordt voorgelegd aan het College voor Promoties.

3.6 Wetenschappelijke integriteit

De Commissie Wetenschappelijke Integriteit Universiteit Leiden & LUMC (CWI) heeft in 2022 in totaal zeven klachten ontvangen, waarvan er twee betrekking hadden op een medewerker van het LUMC. Van de zeven kwesties zijn er twee doorverwezen naar een andere instantie. Eén klacht is niet ontvankelijk verklaard en één is gegrond verklaard. De behandeling van twee klachten is op dit moment nog niet afgerond. Bij twee van de klachten is het aanvankelijk oordeel voorgelegd aan het Landelijk Orgaan Wetenschappelijke Integriteit (LOWI) voor een ‘second opinion’. Een van deze kwesties loopt nog. Bij de andere heeft het LOWI geadviseerd het aanvankelijk oordeel als definitief vast te stellen.

Naar aanleiding van de resultaten van een vervolgonderzoek van het CWI rondom een klacht heeft het College van Bestuur in 2021 besloten om voor zeven artikelen een verzoek tot intrekking in te dienen bij de betreffende uitgevers en voor acht artikelen de malversaties te melden bij de redactie van de betreffende tijdschriften. In 2022 is, met als doelstelling het zuiveren van de wetenschap, besloten om deze referenties openbaar te maken.

3.7 Onderzoeksprijzen en -subsidies

Starters- en stimuleringsbeurzen

In het Bestuursakkoord 2022 hoger onderwijs en wetenschap zijn de beleidsinstrumenten starters- en stimuleringsbeurzen geïntroduceerd. Deze niet-competitieve middelen moeten zorgen voor meer stabiliteit en voorspelbaarheid van de onderzoeksfinanciering voor universiteiten en universitaire medische centra. Ze zijn bedoeld om de werkdruk en de competitie- en aanvraagdruk te verlagen en ongebonden onderzoek te stimuleren. De startersbeurzen zijn bestemd voor onderzoekers die een vaste aanstelling als ud krijgen (vanaf 1 januari 2022). Dit geldt ook voor onderzoekers met een vergelijkbare positie bij de universitaire medische centra. Stimuleringsbeurzen zijn bedoeld voor ud’s, uhd’s en hoogleraren met een vast contract dat dateert van vóór 1 januari 2022. Uitgangspunt voor de stimuleringsbeurzen is dat ze worden ingezet op plaatsen waar de werkdruk het hoogst is en de ruimte voor ongebonden onderzoek het laagst.

OCW verdeelt de middelen over de universiteiten op basis van studentaantallen. Dit betekent dat de Universiteit Leiden en het LUMC vanaf 2023 gezamenlijk jaarlijks circa 29 miljoen euro aan beurzen ontvangen. De hoogte van de individuele beurzen is maximaal 300.000 euro, en bij stimuleringsbeurzen kan een lager bedrag worden toegewezen. De beurshouder kan deze besteden aan directe onderzoekskosten, zoals salariskosten (niet de eigen salariskosten, maar bijvoorbeeld die van een promovendus, lab-assistent of *data engineer*), kosten voor de aanschaf van onderzoeksfaciliteiten, gebruik van laboratoria en een onderdeel van 20 procent voor overheadkosten.

De Universiteit Leiden verdeelt de middelen op basis van studentaantallen en aan de faculteiten is gevraagd om een plan op te stellen hoe de middelen verder te verdelen. De faculteiten gaan daarbij uit van de kaders van het bestuursakkoord en het universitaire strategisch plan en ze nemen rust, ruimte en *team science* als collectief uitgangspunt. Het College van Bestuur heeft de facultaire plannen december 2022 geaccordeerd. In 2023

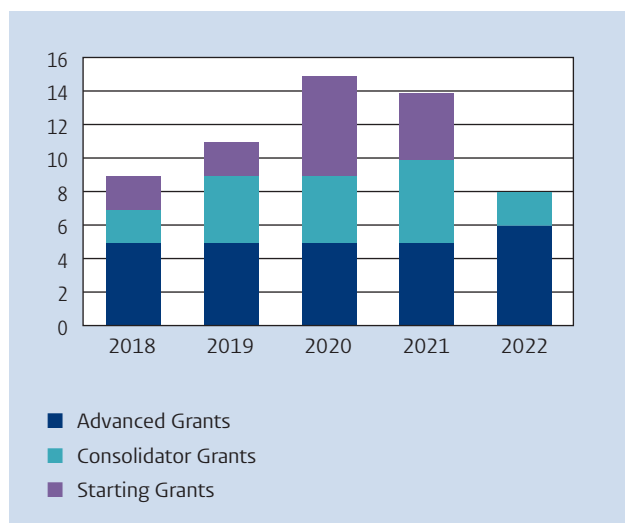
zullen de faculteiten de eerste beurzen toekennen aan ud's.

Spinoza- en Stevinpremies

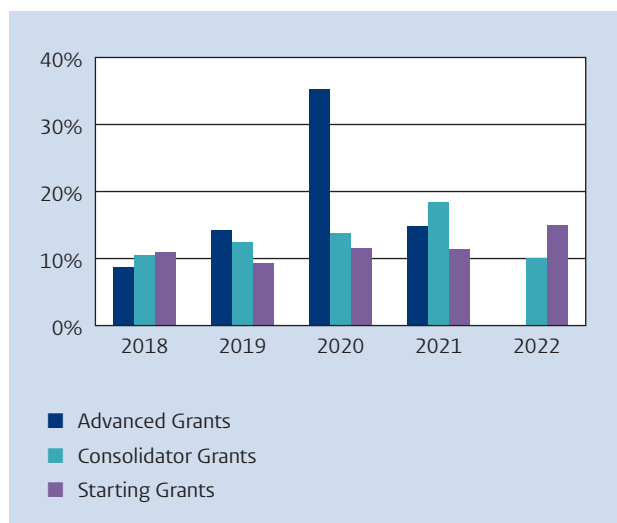
De Spinoza- en Stevinpremies zijn de hoogste onderscheidingen in de Nederlandse wetenschap. De prijzen worden jaarlijks door NWO uitgereikt aan individuele onderzoekers die naar internationale maatstaven tot de top van de wetenschap behoren. De Spinozapremie bekroont voortreffelijk en baanbrekend onderzoek met een grote uitstraling, en de Stevinpremie wordt toegekend vanwege bijzonder succes op het gebied van kennisbenutting voor de samenleving. De laureaten ontvangen ieder een bedrag van 2,5 miljoen euro, dat ze naar eigen inzicht mogen besteden aan onderzoek

en/of kennisbenutting. In 2022 mocht prof.dr. Ignas Snellen, hoogleraar Observationele astrofysica aan de Leidse Sterrewacht, een van de vier Spinozabeeldjes in ontvangst nemen. Hij ontving deze prijs als erkenning voor het pionierende onderzoek naar de eigenschappen van exoplaneten, dat hij samen met zijn team heeft verricht, en de innovatieve technieken en instrumenten die hij met hen voor dit veld heeft ontwikkeld. De erkenning gold ook zijn inzet om nieuwe sterrenkundige inzichten te delen met vakgenoten en het bredere publiek. Met deze prijs kan hij met zijn groep dit onderzoek voortzetten. De metingen van de Extremely Large Telescope, die in Chili wordt gebouwd, zullen daarbij over een paar jaar tot nieuwe, baanbrekende inzichten leiden.

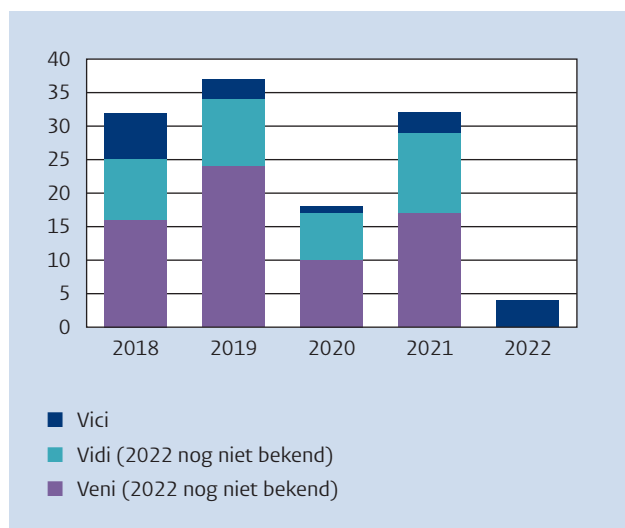
Figuur 5
Aantal aan Leiden toegekende ERC-beurzen



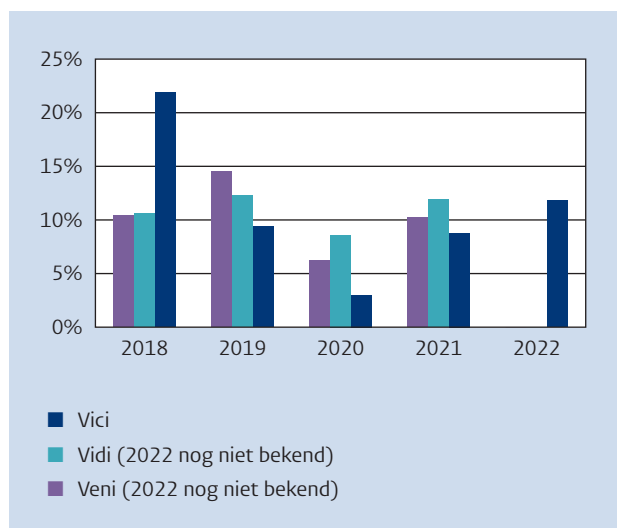
Figuur 6
Aandeel LEI in aan NL toegekende ERC-beurzen



Figuur 7
Aantal aan Leiden toegekende NWO VI-projecten



Figuur 8
Aandeel LEI in aan NL toegekende NWO VI-projecten



Participatie in nationale en Europese subsidie-programma's

Nationaal Groeifonds

Met het Nationaal Groeifonds trekt het kabinet voor de periode 2021-2025 20 miljard euro uit voor projecten die de meeste kansen bieden voor structurele en duurzame economische groei. Het geld uit het Nationaal Groeifonds gaat naar vernieuwende voorstellen op twee terreinen: 'Kennisonwikkeling' en 'Onderzoek, ontwikkeling en innovatie'. (Aanvankelijk was er ook een derde terrein, 'Infrastructuur', maar dit terrein maakt vanaf begin 2022 geen deel meer uit van het Nationaal Groeifonds.) In april 2022 heeft het kabinet de projectbijdragen bekend gemaakt uit de tweede ronde van het Nationaal Groeifonds. De Universiteit Leiden en/of het LUMC participeert in zeven van de gehonoreerde voorstellen van de tweede ronde.

Departementale- en subsidieroute

In de eerste twee rondes konden enkel voorstellen via departementen worden ingediend. Vanaf de derde ronde van het Groeifonds geldt de Wet Nationaal Groeifonds. Op dinsdag 29 maart 2022 heeft de Tweede Kamer ingestemd met deze wet en op 22 juni heeft de Eerste Kamer ook akkoord gegeven. Met dit wetsvoorstel regelt het kabinet onder andere de subsidieroute, waarbij veldpartijen zoals bedrijven, universiteiten en onderzoeksinstituten voorstellen kunnen indienen. De ministeriële route uit de eerste twee rondes blijft daarnaast bestaan. Voor de derde ronde (voorlopig budget van vier

miljard euro) is het mogelijk om tot en met 3 februari 2023 een voorstel (departementale route) of aanvraag (subsidieroute) in te dienen.

Randvoorwaarden Groeifonds

De Universiteit Leiden heeft in UNL-verband actief meegewerkt aan een stelsel van randvoorwaarden ten behoeve van de financiering en organisatie van Groeifondsvoorstellen. De Vereniging Hogescholen (VH), Universiteiten van Nederland (UNL), de Nederlandse Federatie van Universitair Medische Centra (NFU) en Toegepast Onderzoek Organisaties (TO2) hebben aangegeven dat het belangrijk is dat de toegekende middelen voor publieke kennisinstellingen full-cost worden toegekend. Om commitment en ambitie te tonen kunnen kennisinstellingen gerelateerde investeringen kenbaar maken.

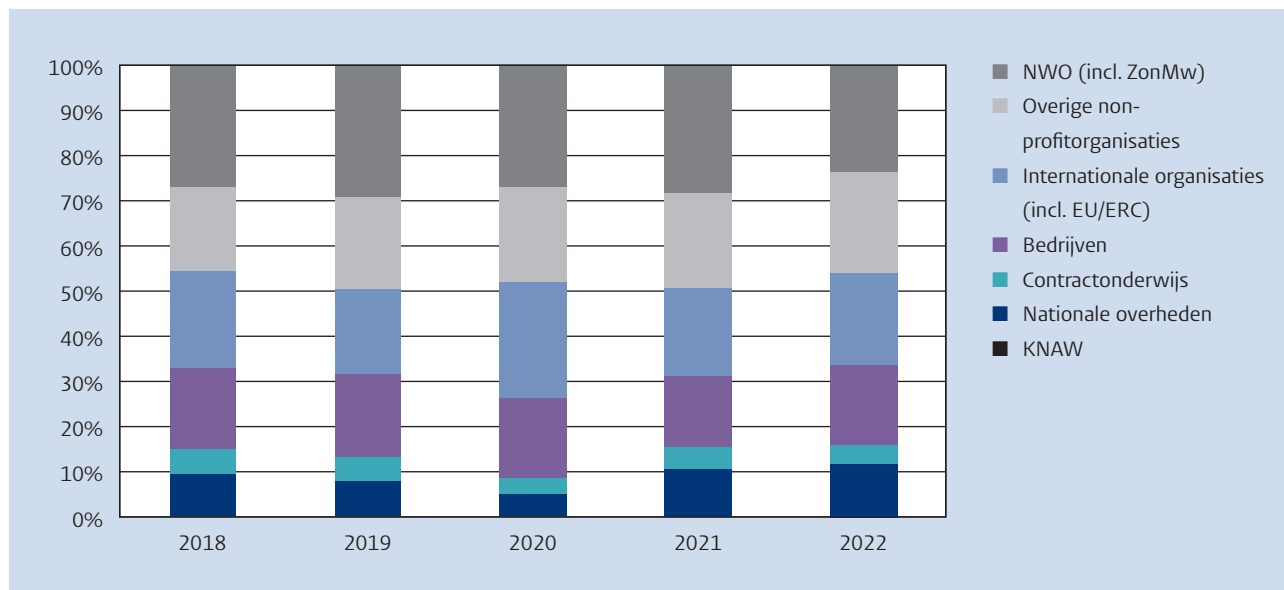
3.8 Verantwoording NPO-middelen onderzoek

Ook in 2022 waren er in het onderzoek nog gevolgen van de coronacrisis zichtbaar. Hierbij ging het vooral om vertraging die in 2020 en 2021 is opgelopen en die in 2022 nog doorwerkte. Het NPO biedt middelen om onderzoekers met een tijdelijke aanstelling, waarvan het onderzoek door de coronacrisis vertraging heeft opgelopen, in staat te stellen hun onderzoek af te ronden. De afspraken over de steun aan onderzoekers is opgenomen als bijlage bij het bestuursakkoord Nationaal Programma Onderwijs: steunprogramma voor herstel en perspectief onderzoekers. In dit bestuursakkoord is

Figuur 9

Verdeling baten werken in opdracht van derden in %.

Het aandeel KNAW is relatief zo gering dat het in de grafiek niet zichtbaar is.



een aantal bestedingsdoelen vastgesteld. In 2022 zijn de middelen met name ingezet voor het verlengen van tijdelijke contracten van promovendi en postdocs. In totaal hebben in 2022 183 onderzoekers met een tijdelijke aanstelling een verlenging gehad die betaald is vanuit het NPO. Een heel klein deel van de NPO-middelen is ingezet voor materiaal, opleiding en reizen. Ook is voor elf onderzoekers de aanstelling door middel van eigen instituutmiddelen verlengd.

Besteding NPO-middelen voor vertraging onderzoek in 2022

(bedragen in k€)	Besteed 2020	Besteed 2021	Besteed 2022	Gepland 2023	Gepland 2024	Totaal 2020-2024
Personen verlengde onderzoekers NPO-middelen		152	183	137	31	503
Kosten NPO (incl. middelen NWO M€ 1,1)		2.259	2.814	2.373	614	8.060
<i>waarvan NWO (personen)*</i>		74				
<i>waarvan NWO (kosten)</i>		1.100				
Personen verlengde onderzoekers eigen middelen	67	20	11	2	2	102
Kosten eigen middelen	836	930	328	40	40	2.174
Totaal aantal verlengde onderzoekers	67	172	194	139	33	605

* indicatief, naar rato budget

4. Samenwerking, impact en maatschappelijke verantwoordelijkheid

Goed wetenschappelijk onderzoek en onderwijs zijn cruciaal voor een veilige, gezonde, duurzame, welvarende en rechtvaardige wereld. De Universiteit Leiden 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.

De Universiteit Leiden richt zich op het versterken van haar wetenschappelijke en maatschappelijke impact en het bevorderen van innovatie. Daarvoor is het essentieel een open houding naar de samenleving te hebben en de verbindingen tussen universiteit en samenleving verder te verstevigen. Daarom stimuleert de universiteit interactieve wetenschap (via open access en vrij beschikbare data, en via Citizen Science), vernieuwt zij haar onderwijs en werkt zij strategisch samen met regionale, nationale en internationale partners. Ook creëert zij ruimte voor ondernemerschap en bevordert zij een Leven lang leren. De verdere ontwikkeling van het Leiden Bio Science Park, de Campus Den Haag en de Campus Leiden Binnenstad dragen ook bij aan het genereren van impact. De universiteit bouwt voort aan de relatie met de gemeente Leiden en de gemeente Den Haag, zowel via haar onderwijs als in haar onderzoek.

4.1 Samenwerking met stad en regio Leiden

Leiden: European City of Science 2022

In 2022 mocht Leiden de titel European City of Science dragen. Een prestigieuze titel, die met zich meebracht dat Leiden dat jaar de gaststad was van EuroScience Open Forum (ESOF) 2022, de tiende editie van het grootste tweejaarlijkse multidisciplinaire wetenschapscongres van Europa. Naast het ESOF-congres maakten ook TalentOn en EU Contest for Young Scientists (EUCYS2022) deel uit van de activiteiten; jong internationaal talent (16-20 jaar) van overal ter wereld kwam naar Leiden om gezamenlijk aan nieuw onderzoek te werken. Op het gebied van Citizen Science zijn er gedurende het hele jaar dagelijks activiteiten in Leiden en omgeving georganiseerd met bewoners en wetenschappers. Via Postbus71 konden inwoners van Leiden vragen stellen aan de wetenschap.

De hoedanigheid van Leiden als European City of Science heeft de stad naar een hoger niveau gebracht, zowel op het gebied van (inter)nationale profilering en positionering, als op het vlak van de verbinding van kennis

en wetenschap met de samenleving. Dat niveau wil de universiteit ook in de jaren na 2022 in stand houden. Dat doen we door de inwoners van Leiden nog meer te verbinden met kennis en wetenschap, maar ook door ons op nationale en Europese podia te profileren als internationale kennisstad, als European City of Science, en door internationale kennis(partners) naar Leiden te halen.

De Universiteit Leiden heeft door haar bijdrage aan Leiden 2022 veel impact gehad, met name op het vlak van outreach/wetenschapscommunicatie. Veel Leidse wetenschappers hebben op tal van locaties activiteiten georganiseerd: in buurthuizen en bibliotheken en op sportclubs. Daar hebben zij betekenisvolle gesprekken gevoerd over hun onderzoek en expertise met mensen die anders wellicht niet zo snel met de universiteit in aanraking zouden zijn gekomen. En Postbus71 blijft ook na 2022 bestaan: iedereen die een vraag heeft, krijgt nog steeds een helder antwoord van onze wetenschappers (of van een van de andere partners van Leiden2022).

Leiden Bio Science Park

Het Leiden Bio Science Park (LBSP) is het grootste innovatiedistrict op het gebied van life sciences & health van Nederland. De clustering van hoogwaardig onderwijs, onderzoek, zorg en bedrijfsleven trekt studenten, wetenschappers en ondernemers vanuit de hele wereld naar kennisstad Leiden.

Voor de Universiteit Leiden is samenwerking met onder meer de op het LBSP gevestigde kennisinstellingen en bedrijven essentieel. Het beleid van de Universiteit Leiden is er dan ook op gericht deze samenwerking te versterken en in dat verband ruimte te geven aan groei. Met de bouw van een nieuw kantoor- en laboratoriumgebouw breiden Janssen Biologics en Janssen Vaccines & Prevention hun huisvesting op het LBSP verder uit. Ook het Leidse Batavia Biosciences heeft gekozen voor uitbreiding op het park met een nieuw gebouw om vaccins en geneesmiddelen tegen infectieziekten te produceren. Onlangs zijn de gebouwen van biotech-bedrijven IFF Nutrition & Biosciences en Galapagos opgeleverd. Bristol Myers Squibb is in 2022 bezig met de bouw van een nieuwe CAR-T-celtherapiefaciliteit.

De renovatie en nieuwbouw van het gebouw voor de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen, het Gorlaeusgebouw, vorderen gestaag. Momenteel vindt

uitbreiding plaats naar een duurzame werkomgeving, die in 2024 gereed zal zijn. In het imposante Gorlaeusgebouw komen vele afdelingen en instituten van de faculteit samen onder één dak. Deze unilocatie faciliteert de synergie tussen al deze instituten, hetgeen zeer stimulerend werkt voor onderlinge ontmoeting, interactie en kruisbestuiving.

De Stichting Leiden Bio Science Park zorgt voor de uitvoering van initiatieven, programma's en activiteiten. In het bestuur van de stichting zijn vertegenwoordigd: de Universiteit Leiden, het Leiden Universitair Medisch Centrum (LUMC), Ondernemersvereniging Leiden Bio Science Park (OV BSP), Janssen Biologics, de gemeente Leiden en de gemeente Oegstgeest.

De belangrijkste resultaten, ontwikkelingen en activiteiten in 2022 waren:

- Begin 2022 heeft het Stichtingsbestuur LBSP het profileringsplan vastgesteld met daarin inhoudelijke thema's: diagnostiek en technologische innovaties voor medicijnontwikkeling; regeneratieve geneeskunde en geavanceerde gentherapieën; preventie en leefstijl, en vaccins en infectieziekten/pandemic preparedness. Artificial Intelligence (AI) en Data Science kunnen een belangrijke rol spelen bij het versnellen van de ontwikkelingen. De thema's van het profileringsplan vormen de inhoudelijke basis voor positionering op lokaal, regionaal en (inter)nationaal niveau en voor programmering en branding van het LBSP.
- Er zijn een meerjarenvisie en een ambitietraject voor het LBSP opgesteld onder leiding van Been Management Consulting. Diverse sessies van de Stichting LBSP met de leden van de LBSP-werkgroep, vertegenwoordigers van de Regiegroep Ruimtelijke Ontwikkeling en andere stakeholders hebben geleid tot enerzijds aanbevelingen aan het bestuur en anderzijds strategiekaarten. In 2023 worden de strategiekaarten vertaald naar een actieagenda.
- De groei van het LBSP zet onverminderd door. Hiervoor is een blijvende aanwas van goed opgeleide professionals nodig. Hoe deze gerealiseerd kan worden staat in de gezamenlijke Human Capital Agenda LBSP 2023-2028 Zonder talent geen groei, die in december 2022 gelanceerd werd.
- Koning Willem-Alexander heeft op 12 januari 2022 de nieuwe hoofdvestiging van ruimteonderzoeksinstituut SRON op het LBSP geopend. De vestiging van dit Nederlandse instituut voor ruimteonderzoek in Zuid-Holland betekent een stevige impuls voor onderzoek en bedrijvigheid rond ruimtevaart en astronomie in de regio.
- De gemeente Leiden en de Universiteit Leiden werken samen aan een duurzame reconstructie van de open-

bare ruimte op het Leiden Bio Science Park, met de Hartlijn als middelpunt. De Hartlijn is het fiets- en voetpad dat alle centrale plekken in het LBSP met elkaar verbindt.

- De officiële opening van NecstGen (Netherlands Center for the Clinical Advancement of Stem Cell and Gene Therapies) vond plaats op 1 juni 2022.
- Op 27 september 2022 is de tweede editie van Leiden Drug Development Conference (LDDC) georganiseerd door LUMC, Universiteit Leiden, Janssen, Galapagos en TNO. Het doel is om bedrijfsleven en wetenschap actief met elkaar te verbinden, te ontdekken hoe ze elkaar kunnen versterken en samen te werken aan de toekomst van life sciences en gezondheid.
- De Universiteit Leiden heeft in september de Ehrenfestgarage geopend en is in november 2022 gestart met de bouw van een natuur-inclusieve, circulaire tweede parkeergarage met groen dak, zonnepanelen en een natuurlijk ventilerende open wand van aluminium lamellen: een mijlpaal op het Oegstgeester deel van het LBSP. Als symbolische handeling voor de start van de bouw werd op de locatie waar de garage komt te staan een tijdscapsule ingegraven met daarin de bouwtekening van de Westerdijkgarage, een krant en een Mare van 17 november 2022.

Biopartner Center Leiden

Het BioPartner Center Leiden is de incubatororganisatie van het LBSP. Stichting BioPartner biedt al jaren een breed scala aan facilitaire diensten voor startende en groeiende ondernemers, zoals kantoorruimte, laboratoria, een netwerkgeving en begeleiding in bredere zin. De Universiteit Leiden heeft een vertegenwoordiger in de Raad van Toezicht van de Stichting Biopartner Leiden en fungeert tevens (via de holdingmaatschappij LEH BV) als financier van de stichting.

Economie071

De Stichting Economie071 voert de 'Economische agenda Leidse regio' uit. De stichting is een samenwerkingsverband van zes regiogemeenten, verschillende koepels van ondernemersverenigingen en de regionale onderwijs- en kennisinstellingen. De Universiteit Leiden is lid van de stuurgroep. De inspanningen zijn erop gericht het investeringsklimaat in de regio te verbeteren en de werkgelegenheid te bevorderen. Economie071 realiseert projecten die worden uitgevoerd met meerdere partners. Daarnaast investeert zij in de vorming van nieuwe netwerken en stimuleert zij de samenwerking in de regio.

Economie071 is de opdrachtgever van de jaarlijkse Index071, die de stand van de economische ontwikkelingen in de regio weergeeft. Actuele informatie

over lopende projecten is te vinden op de site van Economie071.

Leiden Kennisstad

De Universiteit Leiden, het LUMC, de Hogeschool Leiden, de gemeente Leiden, Naturalis Biodiversity Center en (sinds december 2022) mboRijnland werken samen in de samenwerkingsovereenkomst Leiden Kennisstad. Het doel van de samenwerking is om de kennisinstellingen in de stad optimaal te laten floreren, zodat haar inwoners zo goed mogelijk profiteren van de bij de kennisinstellingen aanwezige kennis en deskundigheid. In 2021 is de samenwerking uitgebreid geëvalueerd. De uitkomsten van deze evaluatie staan in 'Leiden Kennisstad. Meer dan de som der delen'. De aanbevelingen zijn meegenomen in de nieuwe samenwerkingsovereenkomst 2023-2027, die op 11 november 2022 is getekend. Bij die gelegenheid is mboRijnland officieel toegetreden als nieuwe samenwerkingspartner.

De stad als lab: Leren met de Stad

Leren met de Stad is de Leidse uitwerking van de landelijke City Deal Kennis Maken van het ministerie van OCW. Het doel van de City Deal Kennis Maken is om 'een versnelling te brengen in het oplossen van maatschappelijke vraagstukken in steden, door grootschalige inzet van studenten, docenten en onderzoekers'.

In Leren met de Stad werken gemeente, universiteit en hogeschool samen om Leids talent te mobiliseren en de beschikbare kennis van de instellingen in te zetten voor maatschappelijke vraagstukken in de stad. Zo profiteert de stad van jonge denkers en doeners, en biedt de stad een 'rijke leeromgeving' voor studenten, waarbij zij leren met maatschappelijke impact. Ook sluit Leren met de Stad aan bij de universitaire ambities op het gebied van duurzaamheid. Veel studenten en onderzoekers werken zeer gemotiveerd aan duurzaamheidsvraagstukken in de stad en de regio.

Enkele voorbeelden van duurzame projecten uit 2022 zijn:

- De Leidse Stadscriminoloog doet een PhD-onderzoek naar de veiligheidsbeleving in Leiden. Het is een samenwerking tussen de Universiteit Leiden, de gemeente Leiden en de politie.
- Masterstudenten Geneeskunde bedachten voor het vak Master Minds Challenge interventies om het mentaal welzijn onder studenten te bevorderen. Twee interventies zijn opgepakt door het team Studentenwelzijn van de universiteit: de podcast Studenticast en het Mentor+-project. Een andere challenge in dit vak ging over de vraag welke aanpak zou kunnen helpen om zorgmijders in beeld te krijgen.

- Studenten Bestuurskunde deden onderzoek naar culturele achtergronden van internationals; wat maakt dat zij geen gebruik maken van de website van de gemeente om informatie op te zoeken die wel voor hen bedoeld is.
- Studenten Cultural Anthropology deden onderzoek onder inwoners van Leiden-Noord, onder meer naar de uitwerking van het beleid van de gemeente om gezond eten te bevorderen.

In 2022 is de Leergemeenschap Stad opgezet, een community met docenten, ambtenaren en maatschappelijke partners. Gezamenlijk leren zij hoe je maatschappelijke vraagstukken verbindt aan onderwijs en onderzoek, en hoe je daarin in co-creatie langjarig samenwerkt. De Leergemeenschap heeft een onderdeel 'intervisie', specifiek voor docenten en gericht op onderwijsinnovatie, en een onderdeel 'community', waarin wordt samengewerkt rond thema's als gezondheid, welzijn, duurzaamheid en cultureel erfgoed.

Leiden Education Fieldlab

Het Leiden Education Fieldlab (het LEF) is een netwerk van en voor het Leidse onderwijs. Het LEF heeft een fysieke locatie waar onderwijsprofessionals met een actieve rol binnen het onderwijs samen kunnen innoveren en onderzoeken. In dit netwerk zijn onderwijspartners uit alle sectoren vertegenwoordigd – van peuterspeelzaal tot universiteit – naast partners uit de cultuursector en het bedrijfsleven. Het netwerk is een broedplaats voor innovatie en verbindt onderwijs en onderzoek op diverse thema's. Resultaten uit de praktijk kunnen meteen door de onderwijsprofessionals gebruikt worden in de opleiding. Het LEF versterkt de positie en de zichtbaarheid van Leiden als kennis- en onderwijsstad, bijvoorbeeld door het organiseren van evenementen zoals de Nacht van de Leraar. Landelijk wordt het LEF gezien als voorloper en bron van inspiratie op het gebied van samenwerking voor onderwijsvernieuwing.

PLNT

PLNT is het centrum voor innovatie en ondernemerschap van de regio Leiden, opgezet in samenwerking tussen gemeente Leiden, Hogeschool Leiden en Universiteit Leiden. In 2022 is door het College van Bestuur van de Universiteit Leiden besloten de bijdrage voor de activiteiten van PLNT te continueren. Tevens is aan PLNT gevraagd om op de Campus Den Haag activiteiten op te starten. In PLNT werken ondernemende studenten en start-ups aan maatschappelijke uitdagingen en leveren zo een bijdrage aan de versterking van de regionale economie en de maatschappelijke impact van de Universiteit Leiden. PLNT huisvest op dit moment zestig innovatieve start-ups, maatschappelijke organi-

aties en studentenverenigingen zoals de Plaatselijke Kamer van Verenigingen Leiden (PKvV) en De Kleine Consultant (door studenten gerunde strategieconsultant). Het team van PLNT stimuleert en begeleidt studenten om te gaan ondernemen of hun ondernemersvaardigheden te ontwikkelen, zowel tijdens als na hun studie. Hiervoor biedt PLNT meerdere (start-up-) programma's, waarbij een innovatief idee of maatschappelijke uitdaging uitgewerkt kan worden tot een bedrijf. Het programma Unlock_, ontworpen om start-ups in de life sciences te ondersteunen, is ontwikkeld door PLNT. De kracht van PLNT ligt in de diversiteit van de mensen en de activiteiten die worden ontplooid. Studenten, alumni, onderzoekers en (potentiële) ondernemers hebben de mogelijkheid om programma's te volgen over ondernemerschap en innovatie. Studenten krijgen door de PLNT Startup Community en haar netwerk de kans om te werken aan concrete projecten en maatschappelijk relevante vraagstukken uit stad en regio. Hierdoor doen studenten praktische ervaring op en ontwikkelen ze vaardigheden voor de arbeidsmarkt van vandaag en morgen.

4.2 Campus Den Haag en samenwerking met Den Haag

Campus Den Haag

In 2020 is de Strategie Campus Den Haag 2020-2030 vastgesteld. De uitvoeringsagenda voor 2022-2023 loopt, gericht op de concretisering van de verkenningen die in de voorgaande jaren zijn uitgevoerd. Daarmee geeft de universiteit invulling aan ambitie 5 'Meer waarde via strategische samenwerking' van het strategisch plan, specifiek de daaronder opgenomen actielijn 1 'Uitbouwen van onze activiteiten in Den Haag'. In 2022 zijn er bij verschillende projecten goede vorderingen gemaakt, bijvoorbeeld:

- De Health Campus Den Haag heeft een nieuwe naam en website gekregen. De Haagse Hogeschool is toegetreden als partner tot de Health Campus Den Haag, die nu negen formeel verbonden (en meefinancierende) partners telt.
- Het Sustainable City Lab The Hague is gestart: een knooppunt van Haagse organisaties die werken aan duurzaamheid (zie ook paragraaf 5.2, pagina 65). Het eerste pilotjaar is mede mogelijk gemaakt door een subsidie van de gemeente Den Haag.
- PLNT The Hague is gelanceerd. Deze nieuwe Haagse ondernemershub biedt ruimte, kennis en hulp voor start-ups in de regio. De organisatie is gestart met diverse activiteiten voor studenten. De hub maakt nu nog onderdeel uit van PLNT Leiden, maar heeft als doel een zelfstandige organisatie te worden, met Haagse partners.

- Er is een start gemaakt met het programma 'Kinderen van de Stad'. Er is een programmaleider aangesteld en er is gewerkt aan een plan van aanpak: er zijn doelen geformuleerd, relevante spelers van binnen en buiten de universiteit in kaart gebracht, en de kansen en mogelijkheden voor de komende jaren zijn uitgewerkt.
- Er zijn contracten getekend voor de ontwikkeling van het voormalige pand van warenhuis Hudson Bay aan het Spui tot een nieuwe universitaire vestiging: het Spuigebouw Campus Den Haag (zie ook paragraaf 6.7, pagina 85). Hier komt ruimte voor ongeveer 3.000 studenten en medewerkers. Het gebouw zal ook worden gebruikt door de partneruniversiteit TUD, en door de Open Universiteit en Universiteiten van Nederland (UNL).
- Het in 2022 gestarte Instagramaccount voor studenten van de Campus heeft in vier maanden ruim 1100 volgers verworven. Met gerichte acties zal dit aantal worden uitgebreid om nog meer studenten met elkaar in contact te brengen en hen te voorzien van informatie over studentenstad Den Haag en over ontwikkelingen op de Campus.

Andere vormen van samenwerking in Den Haag

De universiteit werkt samen met de Gemeente Den Haag en met Haagse instellingen voor hoger onderwijs in het Platform Student & Stad. Er wordt gewerkt aan het verbeteren van faciliteiten die van Den Haag een nog aantrekkelijker studentenstad kunnen maken, zowel voor de huidige als voor potentiële Haagse studenten. Er zijn werkgroepen op het gebied van studentenhuysvesting, opvang en introductie van internationale en nationale studenten, studentenverenigingen, welzijn van studenten en medische en psychische hulp voor studenten, studentensport, communicatie, en debat- en andere evenementen. In september 2022 brachten de nieuwe gemeenteraadsleden een werkbezoek aan de Campus Den Haag.

De universiteit werkt ook structureel samen met de Haagse Hogeschool. De Faculteit Geesteswetenschappen werkt samen met de Hogeschool der Kunsten Den Haag, die bestaat uit het Koninklijk Conservatorium en de Koninklijke Academie van Beeldende Kunsten. In de gezamenlijke Academy of Creative and Performing Arts (ACPA) doet de faculteit onderzoek in en naar de kunsten, biedt academisch (kunst)onderwijs en kunstvakken voor academici, en organiseert culturele evenementen op het snijvlak van kunst en kennis.

Ook met de LDE-partners (zie ook paragraaf 2.2 en 4.4) werkt de universiteit in Den Haag samen: diverse gezamenlijke projecten zijn in de uitvoeringsagenda van de Campus Den Haag opgenomen.

Daarnaast zoekt de universiteit de samenwerking met partners in de stad via samenwerkingsverbanden zoals de Stichting Binnenstad Den Haag en de Taskforce Studentenhuisvesting. Deze taskforce, opgericht in het najaar van 2021, is een initiatief van de Universiteit Leiden en de Haagse Hogeschool. Behalve studenten-huisvester DUWO participeren ook Haagse woningbouwcorporaties en ambtenaren van de gemeente Den Haag als adviseur in de taskforce. De opdracht van de taskforce is ideeën aan te dragen om het tekort aan studentenhuisvesting op te lossen en om afgestudeerd talent voor de stad en de regio te behouden.

4.3 Economische samenwerking in Zuid-Holland

InnovationQuarter

InnovationQuarter (IQ) is de Zuid-Hollandse ontwikkelingsmaatschappij die mede op initiatief van de drie universiteiten is opgericht. De universiteit is via Libertatis Ergo Holding BV (LEH BV) medeaandeelhouder van IQ. De onderdelen van de betrokken instellingen die zich richten op kennisvalorisatie (Luris voor de Universiteit Leiden en het LUMC) werken hierin nauw samen op basis van hun eigen kracht en competenties.

Economic Board Zuid-Holland

De Economic Board Zuid-Holland (EBZ) bestaat uit de belangrijkste spelers binnen de Zuid-Hollandse economie, bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheid. De EBZ brengt partijen bij elkaar en stimuleert de samenwerking in Zuid-Holland. De universiteit en het LUMC zijn vertegenwoordigd in de board. Daarnaast neemt de universiteit deel aan de verschillende taskforces zoals digitalisering en de human capital agenda.

Samen zetten de boardleden zich in voor het vernieuwen, verduurzamen en versterken van de Zuid-Hollandse economie en het vestigingsklimaat in onze regio.

Gezamenlijk wordt ingezet op de groeiagenda van Zuid-Holland in opgaven als de energietransitie, digitalisering, overgang naar een circulaire economie en veranderingen in de gezondheidszorg. Ook wordt ingezet op sterkere campusontwikkeling, waaronder de versterking van het Leiden Bio Science Park.

4.4 Samenwerking met Zuid-Hollandse kennispartners

Leiden-Delft-Erasmus Universities, kortweg LDE Universities, is de noemer waaronder alle vormen van samenwerking tussen de Universiteit Leiden, de Technische Universiteit Delft (TUD) en de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) zijn samengebracht. LDE vierde zijn

10-jarig bestaan. Samen bedienen de 3 universiteiten 90.000 studenten.

De drie Zuid-Hollandse universiteiten werken niet alleen samen op het gebied van onderwijs en onderzoek, maar ook op het gebied van kennisvalorisatie. Ze gaan gezamenlijk samenwerkingsverbanden aan met andere kennisinstellingen, bedrijven en overheden. Zo vormen ze een sterk kennis- en innovatiecluster, dat bijdraagt aan de economische en maatschappelijke ontwikkeling van de regio.

LDE Universities werkt samen met het Leiden Bio Science Park, Biotech Campus Delft, Cleantech Delta, The Hague Security Delta en NL Space Campus. Door de aanwezigheid van grootschalige onderzoeksinfrastructuur zijn deze campussen aantrekkelijke vestigingsplaatsen. Voor de groeiagenda van de provincie Zuid-Holland is LDE betrokken bij thema's als artificial intelligence, quantumtechnologie en *space for science and society*. Uitgangspunt bij dit alles is steeds dat de LDE-universiteiten bij veel disciplines tot de Nederlandse wetenschappelijke top behoren, grotendeels complementair zijn, en met hun sterke verwevenheid van alfa, bèta, gamma en techniek in een sterk verstedelijkte regio opereren.

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

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

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

- Centre for BOLD Cities
- Centre for Education and Learning
- International Centre for Frugal Innovation
- Centre for Global Heritage and Development
- Centre for Governance of Migration and Diversity
- Centre for Sustainability

In 2022 werden de LDE-centres en het LDE-programma PortCityFutures geëvalueerd door een externe commissie. De commissie had waardering voor de inzet van de centre-medewerkers en de belangrijke rol die de centres spelen in het realiseren van vernieuwende inter- en multidisciplinaire samenwerking. De centres zijn daarbij het beste te karakteriseren als katalysator

en incubator. Ze hebben een vliegwieleffect: met relatief beperkte financiële middelen wordt vernieuwing tot stand gebracht. Door mid-career researchers met een vaste positie de ruimte te geven voor vernieuwend onderzoek op basis van teamscience lijkt het interuniversitaire onderzoek van de centres daarbij goed in te kunnen dalen in de faculteiten.

Een nieuw programma is LDE Global: Research and Education with the Majority World. De LDE Universities willen graag relevant voor de maatschappij zijn, niet alleen in de eigen regio Zuid-Holland, maar ook wereldwijd. Urgente maatschappelijk uitdagingen aangaan in de eigen omgeving is één ding, om het verschil te maken is samenwerking met de Majority World noodzaak. Er is daarbij een federatie van verschillende reeds bestaande initiatieven (TU Delft Global, LUMC Global, LDE Centre for Frugal Innovation, Regio-beleid Leiden, Regio-beleid Delft, ISS, IHS, Afrika Studiecentrum, Rotterdam Global Health Initiative e.d.) tot stand gekomen. De ervaring van 2022 leert dat er veel enthousiasme voor dit programma is en veel vraag naar de beschikbare middelen. Een voorbeeld van een activiteit in dit kader is de Academy die LDE samen met de nationale wetenschapsorganisatie BRIN hield in Serpong, Indonesië, over de Smart, Sustainable and Healthy City in Post COVID-19 Indonesia.

Op het gebied van onderwijs staat in de komende jaren de onderlinge toegankelijkheid voor studenten van de onderwijsportfolio's van de drie universiteiten centraal, en worden nieuwe onderwijsinitiatieven ontwikkeld die onder meer passen bij de stimuleringsprogramma's. Ook innovatie van het online en blended leren, en het samenwerken van de onderwijskundige centra op het terrein van docentontwikkeling zijn belangrijke speerpunten.

In 2014 is de eerste gezamenlijke minor gestart. Het aanbod is inmiddels gegroeid tot nu twaalf multidisciplinaire minoren over actuele maatschappelijke vraagstukken, waar meer dan duizend studenten per jaar vanuit Leiden, Delft en Erasmus aan meedoen, en de ambitie is dat nog veel meer studenten van deze mogelijkheden zullen profiteren. In 2022 werden twee nieuwe LDE-minoren gestart: Space Missions en (Re) imagining Port Cities: Understanding Space, Society and Culture (voortgekomen uit het LDE-onderzoeksprogramma PortCityFutures). Er is in 2022 goed gebruik gemaakt van de samenwerking op het gebied van minoren: 280 Leidse studenten schreven zich in voor een minor bij een partner, 481 studenten van de TUD en EUR volgden een minor in Leiden en 175 Leidse studenten namen deel aan een van onze acht joint LDE-minoren.

Daarnaast liep er in 2021 voor het tweede jaar een campagne bij de LDE-universiteiten om hun cursus-aanbod voor elkaars docenten open te stellen. Dat is met name interessant bij trainingen die aanvullend zijn op het aanbod van de eigen universiteit. Ook biedt dit docenten de kans om hun perspectief te verbreden en te leren van docenten van een andere universiteit. De LDE-universiteiten willen met deze campagnes deze mogelijkheid beter bekend maken en bekijken aan welk aanbod de meeste behoefte is.

In 2022 vierde LDE haar tienjarig bestaan onder het motto 'The next ten years'. Er zijn diverse activiteiten georganiseerd, waaronder een tweetal bijeenkomsten die in het teken stonden van 'dubbelbenoeringen': een vijftal hoogleraren ontving een tweede benoeming aan een andere universiteit in LDE-verband.

Medical Delta 2.0

Medical Delta is een samenwerkingsverband van drie Zuid-Hollandse universiteiten, in Leiden, Rotterdam en Delft, twee universitair medische centra (LUMC en Erasmus MC), vier hogescholen (de Haagse Hogeschool, Hogeschool InHolland, Hogeschool Rotterdam en Hogeschool Leiden), en van overheden, bedrijven, zorginstellingen en andere organisaties in Zuid-Holland. Medical Delta geeft een belangrijke impuls aan de life sciences & health-sector, zowel in Zuid-Holland als in de rest van Nederland.

De basis van Medical Delta is het doen van wetenschappelijk onderzoek en het versnellen van de implementatie van innovatieprocessen in de zorgpraktijk. De meeste wetenschappelijke programma's zijn in 2022 ruim over de helft van hun initiële looptijd. De recente midterm review was een belangrijk ijkpunt. Vastgesteld werd dat de wetenschappelijke programma's goed lopen. Dit is een compliment voor de betrokken onderzoekers, die soms ver over hun disciplines heen durven te kijken en actief de samenwerking zoeken om technologische oplossingen voor duurzame zorg te realiseren.

Het Leiden Healthy Society Center is op 8 november 2022 geopend tijdens het European City of Science-jaar. Het vormt de start van een intensievere samenwerking tussen partners in de stad, met als doel het bevorderen van welzijn, gezondheid en vitaliteit in alle levensfasen, en het terugdringen van gezondheidsverschillen tussen Leidse burgers.

Het centrale thema van de jaarlijkse Medical Delta Conference in Leiden was 'Technology: THE Gamechanger for Health'. Op de interactieve informatiemarkt met volop netwerkmogelijkheden waren nieuwe inzichten

en ‘gamechanging’ innovaties te zien en te ervaren. Na afloop van het inhoudelijke programma werden acht nieuwe Medical Delta-hoogleraren benoemd, allemaal vrouwen. De huidige 32 Medical Delta-hoogleraren hebben een aanstelling bij ten minste twee van de vijf academische instellingen die in Medical Delta zijn vertegenwoordigd (Universiteit Leiden, LUMC, TUD, EUR, Erasmus MC). Hoogleraren met een dergelijke dubbel- of tripelaanstelling zetten zich in voor multidisciplinair onderzoek op het gebied van health & technology en ze zijn de boegbeelden van het samenwerkingsverband.

De externe reviewcommissie bekeek het Medical Delta samenwerkingsverband als geheel en presenteerde in december haar voorlopige bevindingen en aanbevelingen aan het bestuur en de raad van toezicht. De meerwaarde van Medical Delta wordt herkend en erkend. In 2023 wordt het eindrapport door de commissie opgeleverd en worden adviezen en aanbevelingen geconcretiseerd en omgezet in toekomstig beleid.

4.5 Samenwerking in Europa

De Universiteit Leiden heeft in 2022 haar positie binnen een drietal Europese universitaire netwerken gecontinueerd en versterkt: LERU, Coimbra Group en Europaeum. De samenwerking binnen de pilot EUniWell is met ingang van 2023 beëindigd. In 2022 zijn voorbereidingen getroffen voor de toetreding van de Universiteit Leiden tot Una Europa, een European University Alliance van elf toonaangevende Europese onderzoeksintensieve universiteiten.

De Universiteit Leiden maakt deel uit van de koepelorganisatie Nederlandse Wetenschappelijke Instituten in het Buitenland (NWIIB), waarvan ook de Rijksuniversiteit Groningen (RUG), de Radboud Universiteit Nijmegen (RU) de Universiteit Utrecht (UU), de Universiteit van Amsterdam (UvA) en de Vrije Universiteit van Amsterdam (VUA) lid zijn.

League of European Research Universities (LERU)

De League of European Research Universities (LERU) is een succesvol samenwerkingsverband van 23 Europese onderzoeksuniversiteiten, mede opgericht door de Universiteit Leiden. Ook in 2022 heeft de LERU zich ingezet voor de belangen van Europese onderzoeksuniversiteiten en de kwaliteit van wetenschappelijk onderzoek. De decanen van de Universiteit Leiden zijn actief in de verschillende beleids- en thematische groepen van de LERU, en treden ook op als voorzitter van groepen voor wetenschappelijk onderzoek.

LERU vierde haar 20-jarig bestaan met een conferentie in Leiden, samen met vergelijkbare netwerken uit Australië, Canada en Verenigde Staten. Daar zijn ‘The Leiden principles’ opnieuw onderschreven. Ze hebben betrekking op het waarborgen van de blijvende en waardevolle bijdrage van onderzoeksuniversiteiten. De LERU bracht daarnaast nog acht andere gezaghebbende publicaties en adviezen uit. Aan nagenoeg alle hiervan hebben Leidse onderzoekers en bestuurders een actieve bijdrage geleverd:

- Academic heritage at LERU universities (book, november 2022)
- Guiding valorisation: building on our strengths (statement, november 2022)
- Developing a strong, politically and societally relevant research infrastructure ecosystem in Europe (statement, september 2022)
- Bottlenecks to be addressed by the new European Innovation Agenda (statement, juni 2022)
- LERU’s concerns on EIC inventors remain valid (statement, juni 2022)
- The Leiden Principles (statement, mei 2022)
- A Pathway towards Multidimensional Academic Careers – A LERU Framework for the Assessment of Researchers (position paper, januari 2022)
- LERU calls for a strong voice for research-intensive universities on export control issues within the EU-US Trade and Technology Council (statement, januari 2022)

Coimbra Group

De Coimbra Group is een netwerk van Europese, eeuwenoude, multidisciplinaire universiteiten met een internationale reputatie. Coimbra is gericht op het creëren van academische en culturele relaties tussen haar leden om daarmee internationalisering, academische samenwerking, excellentie in onderwijs en onderzoek en kennisoverdracht naar de maatschappij te bevorderen.

Daarnaast bevordert de Coimbra Group de samenwerking met partners buiten Europa. De Leidse universiteit heeft een leidende rol gespeeld in de Latijs-Amerikaanse werkgroep, die samen met Latijs-Amerikaanse partners in december 2022 een bijeenkomst georganiseerd heeft in Montevideo (Uruguay). Een onderdeel van de bijeenkomst was een high-level workshop met vertegenwoordigers van Coimbra Group en van Grupo Montevideo universiteiten (rectoren, vicerectoren en beleidsmedewerkers). De sessies hebben bijgedragen aan samenwerkingskansen bijvoorbeeld op het gebied van hogeronderwijsbeleid, Open Science, diversiteit en inclusie.

Europaeum

Het Europaeum is een netwerk van vooraanstaande Europese universiteiten, met als doel talentvolle studenten en docenten met elkaar in contact te brengen, en door samenwerking en academische mobiliteit een 'Europees gevoel' te bevorderen. Leidse PhD-kandidaten namen deel aan het Europaeum scholars programme, en onze voorzitter, Annetje Ottow, vertegenwoordigde Leiden bij de 30th Anniversary Conference van Europaeum in Oxford, waar het Europaeum alumni-programma werd aangekondigd.

EUniWell-pilot

EUniwell (European University for Well-Being) is een door de Europese Commissie geselecteerde alliantie van (anno 2023) acht universiteiten in de Europese Unie, het Verenigd Koninkrijk en Oekraïne, waarvan ook de Universiteit Leiden tot eind 2022 deel uitmaakte. We droegen bij aan de strategische en operationele ontwikkeling van EUniWell.

De universiteit was nauw betrokken bij het ontwikkelen van vier interdisciplinaire onderzoeksgebieden van EUniWell (die verbonden zijn met de duurzame-ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties). Deze zijn:

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

De belangrijkste resultaten van de samenwerking binnen EUniWell waren:

- 32 EUniWell Seed Funding Call-projecten; bij de helft van de projecten waren Leidse medewerkers en studenten actief betrokken;
- De summer school 'COVID-19: Impact on European health & well-being', onderdeel van de gezamenlijke ontwikkeling van de interdisciplinaire master Life Course Population Health;
- De Small Online Private Course (SPOC) 'Decentering Epistemologies for Global Well-Being', ontwikkeld door de Universiteit Leiden in nauwe samenwerking met Afrikaanse partners, University of Birmingham en University of Cologne.

Eind september is, in goed overleg met de partners, besloten om met ingang van 1 januari 2023 onze deelname aan de EUniWell-pilot te beëindigen. De ontwikkeling van het netwerk sloot steeds minder goed aan bij de sterktes van onze universiteit. Ook de toetreding tot een andere Europese alliantie van universiteiten, Una Europa, deed de universiteit om pragmatische redenen tot deze keuze besluiten. De Universiteit

Leiden heeft een warme overdracht verzorgd, en zal haar aangegane commitment ook nog in 2023 afronden.

Una Europa

In 2022 zijn de voorbereidingen getroffen voor de toetreding van onze universiteit tot Una Europa, een Europese alliantie van elf toonaangevende Europese onderzoeksintensieve universiteiten, die in 2018 is opgericht. Una Europa werkt over geografische en disciplinaire grenzen heen aan één virtuele Europese universiteit met meerdere campussen.

De Universiteit Leiden heeft meegeschreven aan de *roll out proposal* Una.Futura van Una Europa, die door de Europese Commissie is toegekend onder de 2022 Erasmus+ call. Dit is voor de universiteit van strategisch belang omwille van de synergie in de internationale portfolio en de universitaire onderzoeks- en onderwijsagenda.

Met het Una.Futura-project maakt Una Europa zich sterk voor de toekomst van een Europese interuniversitaire omgeving, University of the Future, door de inzet van innovatief onderwijs, onderzoek en internationale uitwisseling. Dit biedt studenten, onderzoekers en docenten nieuwe, internationale mogelijkheden voor samenwerking en ontwikkeling.

De alliantie richt zich op de volgende inhoudelijke thema's:

- Cultural Heritage
- Data Science and Artificial Intelligence
- Europe and the World (European Studies)
- One Health
- Sustainability and Climate Protection
- Future Materials

De Universiteit Leiden is in december 2022 formeel toegetreden tot Una Europa, en is sindsdien operationeel actief in de alliantie. Een interne governance is voorbereid en zal in het begin van 2023 geformaliseerd worden.

Het verder uitbouwen van de samenwerking in Europa, met name met de Europese instellingen en de relevante stakeholders in Brussel, is voor de universiteit een belangrijke prioriteit. Deze maakt deel uit van ambitie 5 'Meer waarde via strategische samenwerking' van het strategisch plan. Het team Strategische Samenwerking & Impact van de directie Strategie en Academische Zaken (SAZ) ging hiermee in 2022 aan de slag. Zij stelden een concept-EU-Strategie op, die in 2023 zal worden vastgesteld. De zichtbaarheid van onze universiteit in Brussel is verbeterd door een aantal bestuurlijke werkbe-

zoeken op het gebied van diverse thema's, waaronder duurzaamheid; Afrika; en vrede, recht en veiligheid. Door een pro-actieve lobby is de Leidse hoogleraar Environmental sustainability, prof.dr.ing. Jan Willem Erisman, toegetreden tot het bestuur van de EU Mission: A Soil Deal for Europe.

Er zijn diverse bijeenkomsten georganiseerd voor Leidse alumni die werkzaam zijn in Brussel. De zichtbaarheid van onze universiteit bij Europese spelers kreeg een enorme boost door Leiden European City of Science 2022. Binnen de universiteit is een start gemaakt met de EU interdisciplinair hub 'European Approaches to Social Challenges', die vijf instituten bij elkaar brengt om de EU-expertise op dit terrein te gaan bundelen. Ten slotte maakt de universiteit deel uit van de bestuurlijke EU-kopgroep in UNL-verband.

4.6 Instituten in het buitenland

De Universiteit Leiden beheert vier wetenschappelijke instituten in het buitenland:

- Het Nederlands-Vlaams Instituut in Caïro (NVIC)
- Het KITLV-Jakarta
- Het Nederlands Instituut in Marokko (NIMAR) in Rabat
- Het Nederlands Instituut in Turkije (NIT) in Istanbul

NVIC

De Universiteit Leiden maakt deel uit van de koepelorganisatie Nederlandse Wetenschappelijke Instituten in het Buitenland (NWIB). In de NWIB-koepel zijn de volgende instituten ondergebracht: het NIA (Athene), het NIP (St. Petersburg – NIA en NIP worden beheerd door de UvA); het NIKI (Florence – met als behorende instelling de UU); het KNIR (Rome – met de RUG als behorende universiteit) en het Nederlands-Vlaams Instituut in Caïro (NVIC). De Universiteit Leiden is als beheerder binnen de NWIB-koepel verantwoordelijk voor het NVIC.

In het NVIC nemen niet alleen de zes Nederlandse universiteiten van de NWIB-koepel deel, maar ook vier Vlaamse partijen: het Fonds Wetenschappelijk Onderzoek – Vlaanderen (FWO), de Universiteit Gent, de Universiteit Antwerpen en de Katholieke Universiteit Leuven. Het aantal studenten dat een deel van de opleiding aan het NVIC volgt is, na de jaren van de coronapandemie, in 2022 weer fors gestegen. Het instituut heeft nu de grens bereikt voor wat betreft de opvang van studenten, de inzet van docenten en de beschikbare faciliteiten.

In 2022 heeft de Universiteit Leiden met de Vlaamse partners gewerkt aan een nieuw samenwerkingsakkoord

ten aanzien van het NVIC. Naar verwachting wordt dit akkoord in de loop van 2023 afgerond.

Sinds haar oprichting richt het instituut zich op Arabische en Islamitische studies, Egyptologie, archeologie en papyrologie. Inmiddels heeft het haar focus echter verbreed, en richt het zich ook op Caïro. Dit is met achttien miljoen inwoners een van de grootste steden ter wereld. Dat brengt grote problemen met zich mee op het gebied van vervuiling, werkloosheid, infrastructuur, verkeer, huisvesting en kwesties met betrekking tot cultureel erfgoed. Het NVIC wordt dan ook steeds interessanter voor stadsplanners, sociologen, non-gouvernementele organisaties en architecten, maar ook voor deskundigen en studenten op het gebied van urban studies, mobiliteitsvraagstukken, bestuur, milieu en toerisme. Wat de stad nog interessanter maakt is dat deze een brug vormt tussen het Afrikaanse continent en de Arabische wereld.

Het NVIC heeft in november 2022 haar vijftigjarig bestaan gevierd. Door de coronapandemie was dit niet eerder mogelijk.

KITLV-Jakarta

Eind juli 2022 bracht een kennismissie onder leiding van de minister van OCW, Robbert Dijkgraaf, een bezoek aan Indonesië. Collegevoorzitter Annetje Ottow nam hieraan deel en vertegenwoordigde zowel de UNL als het Nederlandse wetenschappelijk onderwijs.

De minister van OCW en de collegevoorzitter openden in Jakarta het nieuwe front office van de Leidse vertegenwoordiging in Indonesië. Het kantoor functioneert ook als een steunpunt voor de Universitaire Bibliotheken Leiden (UBL) en vertegenwoordigt tevens de Universiteit van Indonesië.

Ook werd er een memorandum of understanding ondertekend tussen Leiden en het Nationaal Archief van Indonesië met betrekking tot samenwerking op het gebied van onder andere staftraining en digitalisering van collecties.

NIMAR

Het Nederlands Instituut in Marokko (NIMAR) in Rabat is niet ondergebracht bij de NWIB-koepel, maar heeft een landelijke opdracht namens de Nederlandse universiteiten en hogescholen. Het beheer van het NIMAR ligt bij de Universiteit Leiden. Het instituut richt zich op het faciliteren van wetenschappelijk onderzoek, het versterken en beheren van bibliotheekcollecties met werken over Marokko en de Arabische wereld, en op

het aanbieden van onderwijs. 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.

NIT

Daarnaast is de Universiteit Leiden verantwoordelijk voor het Nederlands Instituut in Turkije (NIT) in Istanbul. Ook dit instituut maakt geen deel uit van de koepelorganisatie NWIB.

4.7 Samenwerking met universiteiten wereldwijd

Om strategische meerwaarde te creëren en versnippering tegen te gaan concentreert de Universiteit Leiden de internationale samenwerking met universiteiten in landen buiten Europa in een aantal 'regio's': het zogenoemde regiobeleid. De keuze voor deze regio's is veelal historisch gegroeid. Het zijn met name die regio's waar van oudsher al veel facultaire initiatieven plaatsvinden en waar al strategische partnerschappen bestaan. Dit geldt voor China, Indonesië en Latijns-Amerika. In 2022 is Afrika daaraan toegevoegd.

China

De Universiteit Leiden heeft wat betreft de regio China steeds prioriteit gegeven aan de interne zichtbaarheid van onderzoek en onderwijs over China, en aan het beantwoorden van mediavragen over de samenwerking met China, regelmatig ook in combinatie met vragen over kennisveiligheid.

De onderzoekssamenwerking met Chinese partners is in 2022 bestendigd. De Universiteit Leiden tekende een memorandum of understanding met Xi'an Jiaotong University tijdens een virtuele bestuursvergadering.

Er zijn veel Chinese promovendi die een voorkeur hebben voor de Universiteit Leiden. Zij zijn geïnteresseerd in onderzoek op het gebied van milieukunde, astronomie of computerwetenschappen, maar ook in de rechtsgeleerdheid, de taalkunde, media en de letteren. Leiden nam ook in 2022 deel aan een PhD-workshop China.

Het Academisch Talen Centrum verzorgde een bijdrage aan de online Pre-doc training voor vijftien nieuwe Chinese promovendi die naar Leiden willen komen. De staf van de Leidse bacheloropleiding Chinastudies heeft tijdens de Netherlands – Asia Honours Summer School (NAHSS) een academisch programma over China verzorgd voor zo'n honderd studenten, afkomstig van alle Nederlandse universiteiten.

Chinese studenten en Chinese promovendi bleven ook in 2022 naar Leiden komen. Wederom is er een webinar over mental health georganiseerd met en voor de Chinese studentengemeenschap.

Het alumninetwerk in China en Hongkong heeft enkele activiteiten georganiseerd, waarvan sommige ook weer live.

Indonesië

Het regiobeleid Indonesië is gericht op het versterken van de interdisciplinaire samenwerking op het gebied van *global challenges* en op het versterken van de onderzoekscapaciteit in Leiden op strategische thema's en disciplines.

Na het opheffen van de reisrestricties nam in de loop van 2022 het aantal bezoeken van Indonesische delegaties weer toe. Er waren bezoeken van Universitas Brawijaya, Universitas Negeri Malang, Universitas Padjadjaran, Universitas Gadjah Mada, Universitas Sumatera Selatan, Universitas Hasanuddin en Universitas Airlangga. Belangrijk waren ook het bezoek van de Indonesische nationale wetenschapsorganisatie, de National Research and Innovation Agency (BRIN), in juni, en het bezoek van de Indonesische directeur-generaal voor hoger onderwijs, onderzoek en technologie, in november. Deze bezoeken droegen bij aan de verdere versterking van de samenwerking op het gebied van onderzoek en stafmobiliteit, en legden de basis voor mogelijke matching van onderzoeksfinanciering.

De versterking van de internationale samenwerking van de LDE-alliantie met de Majority World werd eind oktober geconcretiseerd met de eerste editie van de multidisciplinaire LDE-BRIN Academy 'The Smart, Sustainable, and Healthy City in Post COVID-19 Indonesia'. In totaal namen 27 LDE-academici en 125 onderzoekers van BRIN en Indonesische universiteiten deel aan de Academy, met als resultaat 16 door BRIN te financieren onderzoeksvoorstellen en wetenschappelijke artikelen, die in 2023 gepubliceerd zullen worden. In 2023 zal de tweede editie van de Academy worden gehouden.

Gelijktijdig met de Academy vond een LDE-missie plaats voor samenwerking met BRIN op het gebied van ruimteonderzoek, met name op het gebied van aardobservatie, *remote sensing* en ruimterecht.

In 2022 ontving Leiden de eerste Indonesische studenten wier studie gefinancierd is met het nieuwe Indonesische undergraduate beurzenprogramma Indonesian International Student Mobility Awards (IISMA). Ook zijn

besprekingen met BRIN begonnen over het BRIN-mobiliteitsprogramma voor PhD's op basis van matching.

Latijns-Amerika

Het regiobeleid Latijns-Amerika heeft als doel het versterken van de interdisciplinaire samenwerking op het gebied van *global challenges* en de onderzoekscapaciteit in Leiden op strategische thema's en disciplines.

Leidse onderzoekers blijven in nauw contact met hun partners in de regio, ondanks de ingrijpende gevolgen van de coronapandemie en de economische crisis voor Latijns-Amerikaanse landen. Er zijn nieuwe projecten op het gebied van biotechnologie en geneeskunde van start gegaan met partners in Brazilië, en er is gewerkt aan interdisciplinaire regionale integratie met partners in Brazilië, Chili en Colombia.

In het teken van het strategisch plan *Vernieuwen en verbinden* hebben we geprobeerd om nog meer synergie te creëren tussen permanente programma's. De samenwerking met Latijns-Amerika (en de Majority World in bredere zin) binnen het Leiden-Delft-Erasmus-consortium wordt steeds belangrijker bij het faciliteren van interdisciplinaire samenwerking met een grotere sociale impact.

De samenwerking met Latijns-Amerika kreeg het afgelopen jaar meer aandacht op Europees niveau. Binnen de Coimbra Group werkt de universiteit samen met andere Europese universiteiten aan een gezamenlijk kader voor co-creatie met Latijns-Amerikaanse universiteiten, dat het Leidse onderzoek verder zal versterken.

Afrika

Het verder uitbouwen van de samenwerking met, en in Afrika is een nieuwe prioriteit; het voornemen maakt deel uit van ambitie 5 'Meer waarde via strategische samenwerking' van het strategisch plan. We bouwen hierbij voort op de bestaande expertise bij het Afrika-Studiecentrum Leiden (ASCL), en onze kennis- en onderwijsinstututen NIMAR in Marokko en NVIC in Egypte. Met het Afrika-Studiecentrum en het Leiden Africa Studies Assembly (ASA)-netwerk is een start gemaakt met een Afrika-strategie voor onze universiteit, die in 2023 zal worden vastgesteld. De basis hiervoor vormt de 'mapping' die in de zomer van 2022 is opgesteld. Deze maakt inzichtelijk wat de focus van de diverse faculteiten en instituten ten aanzien van Afrika is, en welke partnerschappen en projecten er bestaan binnen onze universiteit. Verder brachten enkele belangrijke vertegenwoordigers van Afrikaanse organisaties een bezoek aan de universiteit, waaronder de ambassadeurs van Ghana en Nigeria, en de Africa Director van het United Nations Development Programme (UNDP). Afrika vormde tevens

een belangrijke focus van het symposium Global Impact in Health, georganiseerd door het LUMC en de Universiteit Leiden.

Diplomatieke bezoeken

Ook landen wier universiteiten geen directe samenwerking hebben met de Universiteit Leiden hebben soms interesse voor het Nederlandse hoger onderwijs in het algemeen, en de Leidse universiteit in het bijzonder. In 2022 hebben diverse diplomatieke vertegenwoordigers de universiteit bezocht. Ze waren afkomstig uit:

- India
- Indonesië
- Maleisië
- Mexico
- Brazilië
- Nigeria
- Bangladesh
- Ghana
- Kampala International University
- Frankrijk
- Griekenland

De president van de European Research Council Maria Leptin bracht een bezoek aan de Campus Den Haag, en nam deel aan een rondetafelgesprek met de rector magnificus en andere Leidse academici.

Hoge vertegenwoordigers van Asian Development Bank hebben in 2022 tweemaal een bezoek aan de Universiteit Leiden gebracht. Bank en universiteit hebben de intentie uitgesproken om in 2023 tot een kennispartnerschap te komen. Hiervoor zal ook aansluiting gezocht worden in LDE-verband.

De rector magnificus ontving de rector van de Universiteit van Silezië (Polen) om de ervaringen van de Universiteit Leiden rond de organisatie van EuroScience Open Forum (ESOF) 2022 te delen; in 2024 wordt Katowice European City of Science.

4.8 Impact op de samenleving als geheel

Impact via bedrijfsleven en industrie

Patenten, octrooien en licenties

Elk jaar verwerven Leidse onderzoekers octrooien en worden er commerciële overeenkomsten gesloten. Als onderzoekers een idee hebben waarvan zij vermoeden dat dit commerciële potentie heeft, kunnen zij terecht bij Luris, het *knowledge transfer office* van de universiteit en het LUMC. Als de vinding inderdaad het beschermen waard lijkt, kan octrooi worden aangevraagd. Vervolgens worden de mogelijkheden tot exploitatie van de vinding

onderzocht. Als een derde partij interesse heeft, kan een optie- of evaluatieovereenkomst worden afgesloten, die mogelijk uitmondt in een licentieovereenkomst. Een andere route om een vinding commercieel te exploiteren is het oprichten van een spin-off, een nieuw bedrijf dat een licentie neemt op de vinding van de onderzoeker. Voor een bijdrage aan de financiering van een dergelijke spin-off zijn er diverse mogelijkheden via de financieringsinstrumenten die de universiteit heeft vormgegeven, bijvoorbeeld via haar houdstermaatschappij Libertatis Ergo Holding.

In 2022 zijn zeven licenties uitgegeven en zijn er twee nieuwe spin-offs opgericht (zie figuur 10). Er zijn twintig octrooiaanvragen ingediend. Het aantal gerapporteerde vindingen fluctueerde de afgelopen jaren, maar slechts in beperkte mate; 2017 vertoonde een flinke uitschieter. In 2016 waren het er 42, in 2017 103, in 2018 53, in 2019 47, in 2020 49. In 2021 was er een stijging naar 67 en die trend zette zich voort met 62 vindingen in 2022. Het merendeel van de vindingen komt op het conto van het LUMC.

Onderzoek samen met industrie

De omvang van de samenwerking met de industrie kan worden vastgesteld aan de hand van het aantal universitair-industriële copublicaties (UIC's) en het aantal citaties in octrooien van wetenschappelijk onderzoek. Van het aantal Leidse publicaties in 2022 was 8,6 procent afkomstig uit samenwerking met de industrie. Dat is ruim boven het gemiddelde van de zes algemene universiteiten (7,6 procent), en ongeveer gelijk aan het gemid-

delde van alle dertien Nederlandse universiteiten samen (8,4 procent).

Het grootste deel, 78,2 procent, van de Leidse UIC's is gerealiseerd door samenwerking met bedrijven die zijn gevestigd in het buitenland en/of een buitenlandse vestiging hebben. Dat ligt boven het gemiddelde van de zes algemene universiteiten (73,2 procent) en het gemiddelde van alle Nederlandse universiteiten in totaal (67,7 procent).

Adviesfuncties

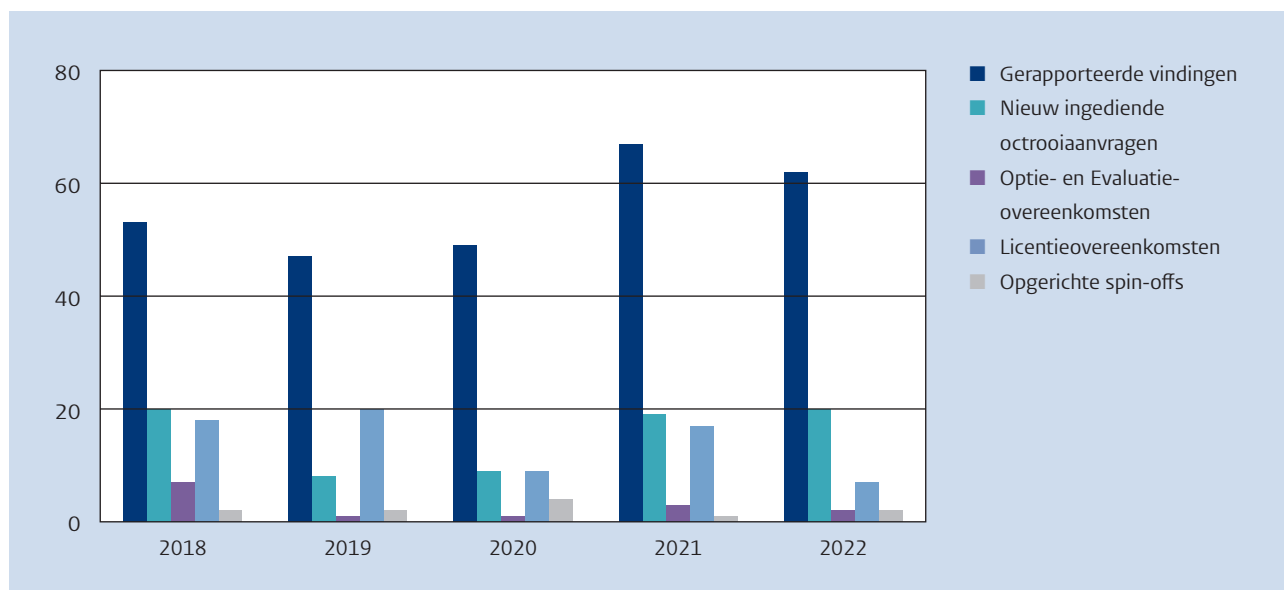
Wetenschappers van de Universiteit Leiden werken steeds vaker samen met de nationale politiek en dragen daardoor bij aan het kabinetsbeleid. Sinds 2018 is het kabinet verplicht beleids- en wetsvoorstellen helder te onderbouwen. Begin 2020 heeft de Tweede Kamer de behoefte uitgesproken aan een wetenschappelijke beoordeling van die onderbouwing: zijn de keuzes die het kabinet maakt wetenschappelijk houdbaar? Een aantal Leidse wetenschappers heeft meegewerkt aan dergelijke wetenschappelijke beoordelingen, onder andere bij de Defensienota en bij de herziening van de Wet herziening kindbeschermingsmaatregelen. Ook worden onze wetenschappers steeds vaker gevraagd om bij te dragen aan het werk van adviesraden of adviescommissies bij diverse instellingen.

Studium Generale

Studium Generale organiseert brede, academische activiteiten over Leidse wetenschap voor een breed, en niet noodzakelijkerwijs academisch, publiek.

Figuur 10

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



Hoger Onderwijs Voor ouderen (HOVO)

Het HOVO (Hoger Onderwijs voor Ouderen) van de Universiteit Leiden biedt colleges op universitair niveau voor mensen van vijftig jaar en ouder. Er zijn college-reeksen op het gebied van de geesteswetenschappen, de sociale wetenschappen en de natuurwetenschappen.

Bijzondere en extern gefinancierde leerstoelen

Bijzonder hoogleraren en andere door externe partijen (mede) gefinancierde leerstoelen

De universiteit heeft naast leerstoelen die door het College van Bestuur worden ingesteld ook een aantal bijzondere leerstoelen, die door externe rechtspersonen bij de universiteit worden gevestigd. Deze bijzondere leerstoelen creëren een directe band tussen de universiteit en de maatschappij en zij richten zich op de studie van maatschappelijk relevante thema's en vakgebieden.

Eind 2022 telde de Universiteit Leiden (inclusief Geneeskunde/LUMC) 587 gewoon hoogleraren (personen, geen fte's; categorie: bezoldigd, hooglerarenovereenkomst). Daarnaast waren er 83 bijzonder hoogleraren werkzaam bij de universiteit (inclusief Geneeskunde/LUMC). In het verslagjaar 2022 werden 40 nieuwe gewoon hoogleraren benoemd en 9 nieuwe bijzonder hoogleraren.

Bijzonder hoogleraren worden benoemd door externe rechtspersonen. Zij ontvangen van die organisaties een salaris of een onkostenvergoeding. Een bijzonder hoogleraar wordt altijd voor een bepaalde periode benoemd, in de regel in deeltijd.

De universiteit heeft ook gewone leerstoelen die met externe middelen bekostigd zijn. Financiers kunnen zijn wetenschappelijke instituten die hun medewerker voor een dag in de week vrijstellen voor het hooglerarschap, maar ook maatschappelijke partners die gelden inbrengen voor de (gezamenlijke) financiering van hoogleraren.

In bijlage F is een overzicht opgenomen van onze extern gefinancierde leerstoelen.

Cleavingaleerstoel

De universiteit kent daarnaast de prestigieuze Cleavingaleerstoel, een wisselleerstoel die sinds 1970 bestaat en die steeds voor de periode van een jaar door een hoogleraar wordt bekleed. Het ene jaar wordt een Cleavingahoogleraar benoemd die zich vooral richt op de Tweede Wereldoorlog, het andere jaar ligt de expertise van de benoemde Cleavingahoogleraar op internationale vraagstukken op het gebied van recht, vrijheid en verantwoordelijkheid. In 2022 werd de leerstoel bekleed door

prof.dr. Gert Oostindie, die een oratie hield onder de titel *Moed en Miskening*, over onze koloniale geschiedenis in Indonesië.

Owadaleerstoel

In 2022 hield prof.dr. Dominique Moisi, hoogleraar aan King's College in Londen, zijn door de pandemie uitgestelde inaugurele rede onder de titel *Emotions in International Politics*. Hij bekleedt de Owada Chair for International Law and Geopolitics, die de Universiteit Leiden heeft ingesteld samen met de Universiteit van Tokio. De Owada Chair is een wisselleerstoel, ingesteld voor zes jaar, en vernoemd naar prof.dr. Hisashi Owada, een expert op het gebied van het internationaal recht. Owada was rechter en voorzitter van het Internationaal Gerechtshof in Den Haag en hoogleraar Relations between Europe and Japan aan de Universiteit Leiden. Hij is nu gasthoogleraar aan de Universiteit van Tokio. De bekleeders van deze leerstoel worden afwisselend benoemd in Leiden en Tokio.

Publiciteit Nieuwsuur

Naar aanleiding van de berichtgeving medio 2022 in onder andere *Nieuwsuur* waar bleek dat er niet altijd volledig in beeld was langs welke wegen bepaalde leerstoelen worden gefinancierd, wat mogelijk kan leiden tot vragen over de wetenschappelijke onafhankelijkheid, wordt mede op landelijk niveau bezien hoe wij dit scherper in beeld kunnen krijgen.

De Universiteit streeft naar maximale transparantie. Zo deelt de Universiteit Leiden op haar eigen website informatie over de externe leerstoelen en hun financieringsbronnen.

4.9 Activiteiten van en voor alumni

De Universiteit Leiden telde in 2022 ruim 141.000 geregistreerde alumni in binnen- en buitenland. De universiteit hecht veel waarde aan de band met hen. Alumni (bachelors, masters en PhD's) zijn een grote verrijking voor de universiteit en dragen op de meest uiteenlopende manieren bij aan onderwijs, onderzoek en impact.

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

betrekken door middel van communicatie, evenementen en netwerkactiviteiten.

De universiteit communiceert met haar alumni onder meer via het alumnimagazine Leidraad, via een maandelijkse alumni-nieuwsbrief en via socialemediakanalen gericht op alumni.

In 2022 zijn in het alumniprogramma diverse activiteiten (op locatie en online) georganiseerd, gericht op diverse doelgroepen:

- Voor alumni tot 35 jaar: een programma op maat dat samen met het bestuur van het Jonge Alumni Netwerk georganiseerd werd, met onder meer webinars over klimaatrechtvaardigheid en meer bereiken met je geld, en workshops over factchecking en het dertigersdilemma;
- Voor mid-career alumni: een programma met webinars over financiële stress, crisiscommunicatie en depressieve tieners en een masterclass over storytelling;
- Voor jonge alumni: ervaren alumni ondersteunen studenten en jonge alumni bij hun oriëntatie op de arbeidsmarkt via het Mentornetwerk – de universiteit zorgde voor promotie van dit netwerk;
- Voor alle alumni: een alumnifestival voorafgaand aan de Nacht van Ontdekkingen;
- Voor alumni die 50 jaar of langer geleden hun doctorstitel behaalden: de Viering Gouden Doctores;
- Voor alumni overal ter wereld: wereldwijd zijn meer dan 35 Cleveringabijeenkomsten georganiseerd, in samenwerking met comités van alumni-vrijwilligers. Een deel van deze bijeenkomsten was ook online te volgen.

Alumnirelaties en Leids Universiteits Fonds

In 2022 is de integratie van het Leids Universiteits Fonds (LUF) met het Alumnibureau van de universiteit verder bestendigd. Nu de teams van Alumnirelaties en het LUF geheel zijn geïntegreerd, en de Stichting Praesidium Libertatis als gelieerde stichting door het LUF beheerd wordt is het LUF goed gepositioneerd als hét fonds van de universiteit. We zien dat synergie wordt bereikt op het gebied van alumnirelaties en fondsenwerving, en dat het LUF steeds meer wordt benaderd als kennis- en expertisecentrum voor fondsenwerving en doelbesteding.

Fondsenwerving en crowdfunding

In dit verslagjaar heeft de versterkte positie van het LUF als hét ‘merk’ voor fondsenwerving van de universiteit wederom effect gesorteerd: de opbrengst uit fondsenwerving onder alumni is significant gegroeid. In 2022 is de nieuwe campagne van het LUF ‘Talent alleen is niet genoeg’ gelanceerd. Deze campagne belicht de noodzaak van externe bijdragen aan wetenschappelijk onderzoek,

waarbij de universitaire stimuleringsprogramma’s centraal staan.

Het belang van bijdragen aan onderzoek en onderwijs wordt nadrukkelijk meegenomen in de communicatie voor alumni, zoals in het alumnimagazine en de alumni-nieuwsbrief, maar ook bij de diverse alumni-evenementen. Ook is een aantal succesvolle fondsenwervingsacties gevoerd, waaronder de crowdfunding voor het Oekraïne Noodfonds voor Oekraïense studenten van de Universiteit Leiden, en een najaarsactie met de keuzemogelijkheid voor twee projecten. Daarnaast is er een aantal nieuwe fondsen op naam door schenkers ingesteld, en heeft het LUF enkele nalatenschappen ontvangen.

5. Duurzaamheid

Het thema ‘duurzaamheid’ is een van de vijf doorlopende ontwikkelthema’s in het strategisch plan. De Universiteit Leiden is zich bewust van haar rol in de samenleving en wil daarom bijdragen aan onderwijs en onderzoek dat bijdraagt aan het oplossen van vraagstukken op het gebied van duurzaamheid. Met de kennis die hieruit voortkomt wil de universiteit een richtinggevende rol spelen in de duurzaamheidstransitie en bijdragen aan de duurzame-ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties.

Daarnaast streven we naar een groene, gezonde en inclusieve campus. In de eigen bedrijfsvoering neemt de universiteit haar verantwoordelijkheid door zich aan te sluiten bij de doelstellingen uit het Klimaatakkoord voor 2030 en 2050, en door stevig in te zetten op het reduceren van de milieu-impact van de organisatie.

In 2022 is er gewerkt aan de uitvoeringsagenda duurzaamheid 2023-2026. In dit plan wordt de Duurzaamheidsvisie 2030 uitgewerkt tot concrete en meetbare doelstellingen voor duurzaamheid in onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering.

Al ruim zes jaar heeft de Universiteit Leiden haar eigen Green Office: Leiden University Green Office (LUGO). LUGO heeft als doel bewustwording en betrokkenheid te creëren onder studenten en medewerkers. Het team bestaat uit zes studenten en een medewerker, en wordt ondersteund door een groot netwerk van studenten en medewerkers. LUGO heeft in 2022 workshops, lezingen, competities en excursies georganiseerd om de universitaire gemeenschap bewust te maken van duurzaamheid. Tijdens de workshop ‘Eco-anxiety’ gingen studenten met elkaar in gesprek over hoe de klimaat- en milieudiscussies en de zorgelijke toekomstbeelden op dit gebied hun welzijn beïnvloeden. Tijdens een bezoek aan de Europese Unie in Brussel gingen deelnemers in gesprek met medewerkers van ‘groene’ Europarlementariërs.

In 2022 eindigde de Universiteit Leiden op de achtste plaats in de SustainaBul, de duurzaamheidsranking van universiteiten en hogescholen in Nederland. De SustainaBul is een initiatief van studentenorganisatie Studenten voor Morgen. In de ranking wordt gekeken naar de categorieën bedrijfsvoering, onderwijs, onderzoek en best practices. De Universiteit Leiden scoort goed op het gebied van duurzaam onderzoek. In de UI Green Metric, een wereldwijde duurzaamheidsranglijst, eindigde de Universiteit Leiden op de twaalfde plek.

5.1 Duurzaamheid in het onderwijs

De Universiteit Leiden is zich ervan bewust dat zij door haar onderwijs in hoge mate kan bijdragen aan de mogelijkheden van toekomstige professionals om de duurzaamheidstransitie te helpen realiseren. Daarom zet de universiteit in op kwaliteitsonderwijs op het gebied van duurzaamheid.

Het aanbod van opleidingen en vakken bij de Universiteit Leiden waarin duurzaamheid en/of daaraan gerelateerde onderwerpen aan bod komen, is in 2022 gegroeid. De Universiteit Leiden biedt programma’s aan waarin duurzaamheid centraal staat, zoals de master Governance of Sustainability en de master Industrial Ecology (in samenwerking met de TUD). Daarnaast worden duurzaamheidsthema’s in toenemende mate geïntegreerd in bestaande vakken, of kiezen studenten dit thema voor hun opdrachten, onderzoek of scriptie. Zo is het onderwijs van het Centrum voor Milieuwetenschappen Leiden (CML) erop gericht studenten vertrouwd te maken met geïntegreerd en multidisciplinair duurzaamheidsonderzoek, en leert het hun goede besluiten te nemen bij het beheer van de natuurlijke hulpbronnen en het verbeteren van milieukwaliteit en biodiversiteit

5.2 Duurzaamheid in het onderzoek

Ambitie 2 in het strategisch plan is het verrichten van ‘Toonaangevend interdisciplinair onderzoek en onderwijs’, gericht op het stimuleren van interdisciplinair onderzoek dat kan bijdragen aan het oplossen van grote maatschappelijke, urgente vraagstukken zoals die op het gebied van duurzaamheid. In de afgelopen jaren is het Leidse duurzaamheidsonderzoek sterker geclusterd, zowel in samenwerkingsverbanden binnen als buiten de universiteit. Een aantal van deze samenwerkingen zijn: Leiden-Delft-Erasmus (Centre for Sustainability), Leren met de Stad, Leiden Kennisstad, Leiden European City of Science 2022, Leiden Bio Science Park, PLNT, LeidenGlobal Stichting 2030, Jaar van de Tuin, Sustainable The Hague (in samenwerking met LUC Den Haag) en wetenschappelijke partners, zoals de Hortus botanicus en Naturalis.

Enkele prominente activiteiten in 2022 op het gebied van duurzaamheid in onderzoek:

- In 2022 werd het twintigjarig jubileum van de League of European Research Universities (LERU) gevierd met een groot congres over een urgent thema: hoe draagt wetenschap bij aan duurzame en veerkrachtige

samenlevingen? Tijdens de viering werd teruggekeken op wat er gerealiseerd is, en werd vooruit gekeken naar de uitdagingen voor de komende tien jaar.

- In 2022 is het Sustainable City Lab The Hague gestart, een gezamenlijk initiatief van de Campus Den Haag en Liveable Planet. Het Sustainable City Lab The Hague wordt een knooppunt dat Haagse organisaties die werken aan duurzaamheid verbindt met onderzoek en onderwijs van de Universiteit Leiden. Zo wordt er aangehaakt bij het LDE Centre for Sustainability Cities Hub, Kennis in Productie, Binckhorst, en Scriptiewerkplaats Den Haag Zuidwest.
- Om écht duurzaam onderzoek te doen moet het onderzoek ook duurzaam uitgevoerd worden. In 2022 is gestart met de pilot 'Laboratory Efficiency Assessment Framework' (LEAF) bij de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen. Dit programma biedt handvatten voor het duurzamer omgaan met afval, energie, apparatuur, water, zuurkasten en voor een duurzame inkoop van laboratoriumbenodigdheden. Daarnaast biedt het programma toolkits voor het berekenen van CO₂-reductie en worden er trainingen gegeven over duurzaamheid op de werkvloer. Het programma stelt laboratoria in staat zich te accrediteren op het niveau van brons, zilver of goud. Deze accreditatie kan vermeld worden bij aanvragen voor onderzoeksubsidies.

5.3 Duurzame campus

In 2022 hebben studenten van de Universiteit Leiden op verschillende terreinen bijgedragen aan de verduurzaming van onze campus. Studenten van de master Governance of Sustainability hebben onderzocht welke barrières medewerkers ervaren bij het verduurzamen van hun werkprocessen. Studenten van de onderzoeksmaster Sociale, Economische en Organisationspsychologie hebben voor het Kenniscentrum Psychologie en Economisch Gedrag uitgezocht wat de drijfveren van medewerkers zijn om de verwarming in hun kantoor al dan niet uit te zetten na vertrek. Studenten van de minor Sustainable Development hebben samen met buurtbewoners een adviesrapport geschreven over de mogelijkheden tot vergroening van het Kamerlingh Onnes-gebouw. In dit jaarverslag wordt op hoofdlijnen gerapporteerd over de in 2022 behaalde resultaten op het gebied van energieverbruik en energieopwekking, CO₂-emissie en -compensatie, waterverbruik en afval. In onderstaande tabel worden de resultaten van 2018 tot en met 2022 afgezet tegen de 'beginsituatie' van 1990. Vervolgens worden de resultaten per onderwerp toegelicht.

Energieverbruik en -opwekking

Door efficiënter om te gaan met het beschikbare aantal vierkante meters en door meer studenten en werknemers gebruik te laten maken van een bepaalde ruimte, kunnen het energieverbruik en de CO₂-uitstoot naar rato vloeroppervlak en/of per student/fte worden verlaagd. In 2022 bedroeg het energiegebruik van de universiteit 76,7 miljoen kWh finale energie (finale energie: het energiegebruik van eindgebruikers – deze energie is daarna niet meer bruikbaar). Dit is 7 procent lager dan in het basisjaar 2018 en 45 procent minder dan in 1990. De eigen duurzame energieopwekking van de universiteit is in 2022 toegenomen ten opzichte van voorgaande jaren; 8 procent van de door de universiteit gebruikte energie is nu afkomstig uit lokaal opgewekte, hernieuwbare energiebronnen. In totaal liggen er nu 3.414 zonnepanelen op de daken van universiteitsgebouwen. Daarmee is het aandeel duurzaam opgewekte elektriciteit van de universiteit opgelopen naar bijna 2,1 procent van het totale elektriciteitsgebruik. De verwachting is dat dit aandeel de komende jaren verder zal toenemen door nog te realiseren zonnedaken.

Op de Campus Leiden Binnenstad en in het Leiden Bio Science Park worden grote nieuwe systemen voor warmte-koudeopslag aangelegd, zodat er op termijn geen aardgas meer nodig is om de gebouwen te verwarmen. In 2022 zijn de eerste boringen gedaan voor de aanleg van de warmte- en koudeopslaginstallatie voor de Humanities Campus. Het eerste gebouw dat hierop zal worden aangesloten is Cluster Zuid, waarna de andere gebouwen van de Humanities Campus zullen volgen.

Daarnaast zijn er in 2022 weer extra zonnepanelen geplaatst. Op het dak van het Snelliusgebouw liggen nu 590 zonnepanelen en 57.000 plantjes, wat het Snelliusdak het grootste gecombineerde dak van de Benelux maakt. Bij meerdere gebouwen zijn de afgelopen jaren ook andere duurzaamheidsmaatregelen toegepast, zoals gevelisolatie, LED-verlichting, gebruik van zuinigere installaties en hergebruik van oude materialen.

CO₂-emissie

De CO₂-voetafdruk is een visuele weergave van de milieu-impact van een organisatie. De Universiteit Leiden ambiert om in 2050 volledig klimaatneutraal te zijn. De belangrijkste categorieën van CO₂-uitstoot zijn energiegebruik (aardgas en elektra) en zakelijk vliegverkeer. Door te investeren in hernieuwbare energie en het faciliteren en stimuleren van duurzaam reisgedrag verlaagt de universiteit de CO₂-uitstoot.

De universiteit monitort sinds 2012 jaarlijks de uitstoot van broeikasgassen veroorzaakt door activiteiten van

Indicator	1990	2018	2019	2020	2021	2022
Algemeen						
Netto vloeroppervlak (m ²)	418.842 ¹	363.539	363.956	364.092	364.492	371.136
Medewerkers (fte)	3.932	4.299	4.423	4.668	4.872	4.994
Studenten (aantal)	onbekend	26.876	28.109	30.019	31.254	30.744
Energieverbruik						
Elektriciteitsverbruik (miljoen kWh)	42,4	45,5	44,4	40,7	40,7	41,6
Aardgasverbruik (miljoen kWh)	90,5 ²	35,0	31,3	29,8	33,3	28,5
Stads-warmte/koude (miljoen kWh)	6,0	8,0	7,2	7,1	8,2	7,4 ³
Energieopwekking						
Zon PV (miljoen kWh)	0	0,00	0,36	0,62	0,60	0,84
WKK (miljoen kWh)	0	0,05	0,05	0,06	0,07	0,07
Warmte/koude (miljoen kWh)	0	3,30	2,46	2,71	2,47	2,47 ³
CO₂-emissie						
Scope 1 en Scope 2 (ton CO ₂ bruto)	44.319 ⁴	33.697	32.771	26.471	27.289	25.843 ⁵
Doelstelling CO ₂ -reductie – 65% in 2030	100%	-24%	-25%	-40%	-38%	-42%
CO₂-compensatie						
GVO's (Hollandse Wind) en VER's (ton CO ₂)	0	37.104	33.002	26.816	25.835	24.017
Waterverbruik						
Leidingwater (m ³)	294.772	162.545	172.276	112.958	117.762	147.171
Afval (ton)						
Papier en karton	onbekend	172,5	149,3	107,5	111,7	132,78
Restafval (kg)	onbekend	615,7	658,8	467,1	494,2	355,82

¹ Alleen brutovloeroppervlak bekend.

² Inclusief het gebruik van stookolie in 1990.

³ De hier vermelde waarde is beïnvloed door een storing in de meetdata in de WKO van het Gorlaeusgebouw.

⁴ Excl. koelmiddelen en eigen dienstvervoer in 1990.

⁵ Het betreft een voorlopige opgave over 2022.

de organisatie. De CO₂-uitstoot van de huisvesting bedroeg 25.843 ton in 2022 (voor Scope 1 en Scope 2). De universiteit volgt de Routekaart Energietransitie, opgesteld door het expertisecentrum Vastgoed, om deze uitstoot fors te reduceren en (ruim) te voldoen aan het klimaatakkoord. Daarnaast blijft de Universiteit Leiden de elektriciteit 100 procent uit Nederlandse wind kopen om daarmee de markt voor groene stroom te blijven stimuleren (zodat er additioneel meer productiecapaciteit aan groene stroom ontstaat).

Scope 3 van de CO₂-voetafdruk, hier niet weergegeven, bestaat uit indirecte emissies in de keten. Naast de directe emissie die de universiteit veroorzaakt, is er ook indirecte emissie. Deze is het gevolg van activiteiten waarvan de emissiebronnen niet onder het beheer van de universiteit vallen, zoals het geval is bij woonwerkverkeer, vliegverkeer en de levenscyclus van alle gebruikte producten (onder andere voor de catering,

i.c. de productie, levering en afvalverwerking ervan). De ketenanalyse en kwantificering van deze indirecte uitstoot (scope 3) is nog in ontwikkeling (nog niet alle gegevens hieromtrent zijn bekend). Ten aanzien van de uitstoot waar de universiteit wel direct op kan sturen neemt zij maatregelen. Er wordt gewerkt aan het faciliteren en stimuleren van duurzaam reisgedrag, het gebruik van gerecycled of circulair materiaal, en het gebruik van plantaardige producten in de catering.

CO₂-compensatie

Om te kunnen voldoen aan de totale elektriciteitsbehoefte van de universiteit wordt er elektriciteit ingekocht van Nederlandse windmolens. Met de inkoop van Garanties van Oorsprong (GVO's oftewel 'groencertificaten') was het aandeel hernieuwbaar opgewekte energie 62,1 procent van de totale energiemix van de Universiteit Leiden. Deze elektriciteit mag als duurzaam worden beschouwd, omdat GVO's garanderen dat de

elektriciteit die door de universiteit gebruikt wordt, en die onttrokken wordt aan het openbare net, duurzaam is opgewekt en daardoor geen CO₂-uitstoot veroorzaakt. Dit doet de universiteit voor al haar elektriciteit sinds 2010, en sinds 2017 bovendien met 100 procent Nederlandse wind.

De CO₂-emissie die vrijkomt bij de omzetting van aardgas voor thermische energie en de opwekking van stads-warmte wordt gecompenseerd met Vrijwillige Emissierechten (VER's). Vrijwillige Emissierechten zijn vergoeringspapieren waarmee wereldwijde projecten worden gefinancierd die bijdragen aan het verminderen van de CO₂-uitstoot, bijvoorbeeld door mestgassen af te vangen en op te slaan. Op deze manier draagt de universiteit ook bij aan de verduurzaming van de mondiale energie-industrie.

Waterverbruik

De Universiteit Leiden gebruikt leidingwater voor diverse doeleinden. Deze variëren van watergebruik voor het onderzoek in laboratoria tot watergebruik voor het doorspoelen van de toiletten en voor schoonmaak of consumptie (ook in koffieautomaten). Door kritisch te kijken naar de waterbehoefte kan de milieu-impact van het watergebruik beperkt worden. Minder watergebruik leidt namelijk tot minder rioolafvoer en -zuivering, en zorgt dus voor een kleinere CO₂-voetafdruk. Zo gebruikt de Hortus botanicus de afgelopen jaren water uit de naastgelegen Singel om de buitentuin mee te besproeien. Daarnaast vervangt de universiteit de komende jaren diverse adiabatische koelmachines (adiabatisch proces: een proces waarin geen warmte met de omgeving wordt uitgewisseld), zodat minder drinkwater hoeft te worden gebruikt en er minder water hoeft te worden geloosd op het riool.

Afval

De Universiteit Leiden wil bijdragen aan een circulaire economie en streeft ernaar om het ontstaan van afval zoveel mogelijk te beperken, omdat hiermee de meeste milieuwinst kan worden behaald. Uit het afval dat toch ontstaat probeert de universiteit, in samenwerking met de gecontracteerde afvalverwerkers, zoveel mogelijk grondstoffen te herwinnen, zodat deze weer gebruikt kunnen worden voor nieuwe producten. Dit is een continu proces, waarbij we steeds opnieuw op zoek gaan naar manieren om onze afvalstromen (nog beter) te hergebruiken.

In 2022 is meer afval gegenereerd dan in 2021. De voornaamste reden hiervoor is dat de bezetting van de universitaire gebouwen in 2022 weer is toegenomen tot een meer reguliere omvang. Desondanks ligt de totale

som van de hoeveelheid geproduceerd afval nog substantieel (circa 24,9%) lager dan in het jaar 2019, voor de coronapandemie.

Wel zien we dat de hoeveelheid restafval in 2022 verder is gedaald, naar 47,2 procent van het totaal. Dit resultaat is behaald door de bronscheiding verder te verbeteren. Dat betekent dat steeds meer afval direct, dus meteen nadat het ontstaat, gescheiden ingezameld wordt. Deze daling wordt voor een belangrijk deel veroorzaakt door de implementatie van een nieuwe afvalstroom voor de papieren vouwhanddoekjes in de toiletten. In 2022 is op deze manier ruim 21 ton aan papieren vouwdoekjes gescheiden, zodat deze gebruikt konden worden als grondstof voor nieuwe producten, zoals toiletpapier.

Catering

In de loop van 2022 kon de universitaire catering weer grotendeels opgestart worden nadat deze door de pandemie grotendeels stil had gelegen. De bestaande plannen voor de catering en het Pure-label konden vanaf september grotendeels worden uitgevoerd.

In het najaar van 2022 is een pilot uitgevoerd om het door de restaurants gebruikte verpakkingsmateriaal verder terug te dringen. In het Pieter de la Court-gebouw is een tapinstallatie geplaatst voor verpakkingsvrije vruchtensappen, en in het restaurant van het Kamerlingh Onnes-gebouw werd verpakkingsvrij broodbeleg gebruikt. Ook is een duurzame koffiebeker in onze cafés geïntroduceerd. In samenspraak met de gemeente Leiden en enkele andere grote(re) instellingen, waaronder Hogeschool Leiden, wordt ook in een breder verband gezocht naar een optimale oplossing voor een duurzame koffiebeker.

Inkopen

Bij iedere nieuwe aanbesteding probeert de afdeling Universitaire Inkoop Leiden (UIL) hogere eisen te stellen aan relevante duurzaamheidscriteria. In 2022 heeft UIL potentiële aanbestedingen op duurzaamheidsaspecten onderzocht en uitgewerkt in diverse programma's van eisen en wensen. Er wordt hierbij met name gekeken naar transportmiddelen, aantallen transportbewegingen, verpakkingsmaterialen en aflevercondities.

De nieuwe afvalstroom voor papieren vouwhanddoekjes (zie hiervoor bij 'Afval') werd mogelijk doordat bij de aanbesteding sanitaire middelen als eis werd geformuleerd dat de handdoekjes gerecycled moesten kunnen worden door de opdrachtnemer.

Ook voor andere producten, zoals audiovisuele middelen en multifunctionele printers, zijn de duurzaamheidscriteria verder aangescherpt.

UIL onderzoekt samen met de coördinator duurzaamheid van het expertisecentrum Vastgoed, de gemeente Leiden en de contractpartij voor installatietechnisch onderhoud hoe de levering van materialen ten behoeve van het onderhoud kan worden gebundeld en met zo min mogelijk CO₂-uitstoot kan worden georganiseerd. Dit zou gerealiseerd kunnen worden met behulp van een logistieke dienstverlener en door gebruik te maken van een hub.

Mobiliteit

Dagelijks vinden er duizenden vervoersbewegingen plaats van, naar en tussen de universiteitsgebouwen: woon-werkverkeer, woon-studieverkeer, het verkeer dat bezoekers met zich meebrengen, dienstreizen en het transport van goederen naar en tussen de verschillende universitaire locaties.

In 2022 is er aanzienlijk minder gereisd dan in de jaren voor de pandemie. Dit was mogelijk door de – door de pandemie geïntensiveerde – mogelijkheid van meer hybride vergadervormen en digitale seminars en congressen. Er is geïnvesteerd in nieuwe hybride onderwijszalen, waardoor gastsprekers uit binnen- en buitenland konden worden ‘ontvangen’, zonder dat hiervoor reiskilometers gemaakt hoefden te worden. Er zijn in 2022 weliswaar weer meer dienstreizen per vliegtuig gemaakt dan in de coronajaren, maar het zijn er nog altijd substantieel minder dan in de jaren voor corona. In 2023 wordt verder uitvoering gegeven aan het inzetten van de extra CO₂-compensatie om daarmee een positieve prijsimpuls te geven aan minder belastende reizen, zoals die per trein.

5.4 Biodiversiteit

Het bevorderen van de biodiversiteit rondom de gebouwen maakt deel uit van de duurzaamheidsambities van de universiteit, en is dus een aandachtspunt in de bedrijfsvoering. De Universiteit Leiden en de gemeente Leiden geven samen vorm aan de inrichting van de openbare ruimte op het Leiden Bio Science Park (LBSP). De afgelopen jaren zijn het Leeuwenhoekpark en het Schilperoortpark hier nog aan toegevoegd. In 2022 stond de Hartlijn op de agenda. Het streven naar meer biodiversiteit ligt ook verankerd in enkele grote bouwplannen, zoals de ontwikkeling van het Campusplein, een groene ontmoetingsplek in het zogenoemde entreegebied aan de Plesmanlaan. Verder wordt er gewerkt aan de Gorlaeus fietsenstalling, een nieuwe groene fietsen-

stalling waarvoor een gedeelte van de stalen constructie van de voormalige Gorlaeus Hoogbouw wordt gebruikt.

Het zonnedak op het het Snelliusgebouw (zie ook paragraaf 5.3, pagina 66), dat op de Dag van de duurzaamheid ‘geopend’ werd, bevat behalve 590 zonnepanelen ook 57.000 plantjes met veertien verschillende soorten sedum. Deze trekken veel verschillende soorten insecten aan, en daarmee weer vogels en andere planten. Over twee jaar zijn ze volgroeid en fungeren ze als ‘living lab’. Dan gaat onderzocht worden hoeveel de biodiversiteit van flora en fauna toeneemt.

6. Organisatie en bedrijfsvoering

6.1 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 Universiteiten van Nederland (UNL).

Bestuursstructuur

Onderzoek en onderwijs vinden plaats in zeven faculteiten: Archeologie, Geesteswetenschappen, Geneeskunde, Governance and Global Affairs, Rechtsgeleerdheid, Sociale Wetenschappen en Wiskunde en Natuurwetenschappen. De faculteiten zijn opgebouwd uit in totaal 28 instituten. Daarnaast zijn er vier interfacultaire instituten. De Faculteit Geneeskunde is geïntegreerd in het LUMC, en kent geen structuur met instituten. Een organogram is te vinden op pagina 16 van dit jaarverslag, een overzicht van faculteiten en instituten staat in bijlage A.

Het College van Bestuur is verantwoordelijk voor het bestuur en beheer van de instelling als geheel, en bestaat uit de voorzitter, de rector magnificus 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 staat in bijlage C. De decaan en de overige leden van het faculteitsbestuur, onder wie een student-assessor, worden voor een vaste, verlengbare termijn benoemd door het College van Bestuur. De decanen dragen bij aan het bestuur van de universiteit, in het bijzonder door hun deelname aan het Bestuursberaad, het overleg van de decanen met het college. Het college neemt besluiten pas na afstemming in het Bestuursberaad.

Het onderzoek is georganiseerd in instituten, die deel uitmaken van een faculteit. Deze instituten staan onder leiding van een wetenschappelijk directeur. Hij of zij is een hoogleraar van het instituut en wordt door het faculteitsbestuur benoemd, eveneens voor een vaste, verlengbare periode. De universiteit hecht er belang aan dat leidinggevende functies in onderwijs en onderzoek worden vervuld door actieve wetenschappers, volgens het principe *professionals in the lead*.

De Raad van Toezicht verleent goedkeuring aan majeure besluiten van het College van Bestuur – zoals de vaststelling van het strategisch plan, de begroting en de jaarrekening – en ziet toe op de vormgeving van het systeem van kwaliteitszorg. Ook stemt de Raad van Toezicht in met de nevenfuncties van de collegeleden. De leden van de Raad van Toezicht worden door de minister van OCW benoemd voor een periode van vier jaar. De raad heeft gedragsregels vastgesteld voor het verkeer tussen raad en college. De raad heeft uit zijn midden een Auditcommissie en een commissie Kwaliteitszorg Onderwijs en Onderzoek ingesteld.

De expertisecentra van de universiteit verzorgen de dienstverlening op het terrein van studentenadministratie en -voorzieningen, ICT-infrastructuur, bibliotheken, huisvesting, facilitair beheer en financiële en personele administratie. Het Bestuursbureau ondersteunt het College van Bestuur in de uitvoering van haar taken, en heeft daarnaast ook dienstverlenende taken ten behoeve van de faculteiten, bijvoorbeeld op het terrein van strategische communicatie en marketing. Het Bestuursbureau bestaat uit vijf beleidsdirecties en het Stafbureau.

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 toegevoegd.

De acht 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 op centraal niveau overleg gevoerd met de werknemersorganisaties (zie paragraaf 6.3, pagina 81: Overleg met werknemersorganisaties).

Besturingsprincipes en organisatiecultuur

De belofte, kernwaarden en ambities van de universiteit zoals vastgelegd in het strategisch plan, zijn de leidraad voor het bestuurlijk handelen. Een belangrijk uitgangspunt in de universitaire bestuursfilosofie is dat onderzoekers en docenten hun werk het beste zelf kunnen bepalen, inrichten en organiseren. Vertrouwen

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

De universiteit hecht veel belang aan een organisatiecultuur waarin integriteit, transparantie en sociale veiligheid voor studenten en medewerkers vanzelfsprekend zijn. Dit komt onder meer tot uiting in de activiteiten van de Commissie Wetenschappelijke Integriteit, het Fraudeprotocol, de Regeling nevenwerkzaamheden, het Audit Charter, een klachtenregeling voor studenten, een laagdrempelig stelsel van vertrouwenspersonen en een meldpunt voor ongewenst gedrag.

Planning en control

Een efficiënte planning- & control-cyclus draagt bij aan een heldere koppeling van beleid en uitvoering, en aan een integrale benadering van beleidsvraagstukken. De kengetallen opgenomen in de Kadernota en Begroting geven inzicht in de realisatie van een aantal belangrijke parameters van de faculteiten, zoals instroom, ontwikkeling tweede geldstroom en tijdelijke contracten. Nadere uitwerking dient nog te worden gegeven aan kengetallen die inzicht geven in de realisatie van de ambities die beschreven zijn in het strategisch plan. 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- & control-cyclus ook de uitvoering van de kwaliteitsafspraken onderwijs bewaakt (zie ook paragraaf 2.10), overeenkomstig het door de minister van OCW, de studentenbonden en de UNL overeengekomen sectorakkoord.

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

Ontwikkeling van de organisatie

De Universiteit Leiden bouwt aan een open en lerende organisatie. Zij wil een sterke universitaire gemeenschap zijn, die wordt gekenmerkt door onderling vertrouwen en samenwerking, gebaseerd op vrijheid én verantwoordelijkheid. Hiervoor zet de Universiteit Leiden in op het ontwikkelen van het leiderschap van alle medewerkers. We vertalen onze leiderschapsambitie in werving en selectie, loopbaanmogelijkheden, leertrajecten voor alle medewerkers en professionalisering van leidinggevend.

6.2 Compliance

Universiteiten hebben te maken met een uitgebreid stelsel van regels en normen waar onderwijs en onderzoek aan moeten voldoen. Die regels vloeien in de eerste plaats voort uit de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW). Belangrijk zijn ook de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) en de codes die de universiteiten gezamenlijk in UNL-verband hebben afgesproken, zoals de Gedragscode wetenschappelijke integriteit en de Code goed bestuur. Er zijn ook disciplinespecifieke gedragscodes en richtlijnen, zoals de Beroepscode voor psychologen en de Gedragscode Gezondheidsonderzoek.

De Code goed bestuur is in UNL-verband in 2019 herzien. Hierbij werd de reikwijdte van de code uitgebreid. In de oude code werden alleen leden van de colleges van bestuur en van de raden van toezicht aangesproken op hun verantwoordelijkheden. In de nieuwe code worden ook decanen en faculteitsbesturen, die zowel wettelijk als in de praktijk een grote bestuurlijke verantwoordelijkheid hebben, aangesproken. De nieuwe code besteedt expliciet aandacht aan het belang van een open cultuur en een veilige omgeving. Beide aspecten zijn van groot belang bij universiteiten. Daarom ligt er een belangrijke verantwoordelijkheid bij bestuurders en toezichthouders om hieraan bij te dragen.

De medezeggenschap heeft in de afgelopen jaren meer bevoegdheden gekregen. Zij krijgt daarom ook ruimer aandacht in de nieuwe code. Een goed functionerende medezeggenschap en een goede relatie tussen het College van Bestuur en de medezeggenschap zijn cruciaal voor een goed bestuur van universiteiten. Ook wordt meer aandacht besteed aan governance van samenwerkingsverbanden en de omgang met verbonden rechtspersonen. In 2022 is de Richtlijn verbonden partijen herzien. Nadere aandacht zal besteed moeten worden aan de uitwerking van het beleid inzake het aangaan van en de omgang met contractuele samenwerkingsverbanden.

Een kader inzake de risicobeheersing en controle vormt de grondslag voor de rapportage in de continuïteitsparagraaf van het jaarverslag. Voor de Auditcommissie en de commissie Kwaliteitszorg Onderwijs en Onderzoek van de Raad van Toezicht zijn in 2021 reglementen opgesteld. In 2022 is met de Auditcommissie van de Raad van Toezicht gesproken over de mogelijke invulling van de risicomanagement- en compliance-functie binnen de universiteit. Dit zal stapsgewijs worden geïmplementeerd. Vooral nog verdienen de maatregelen rond de beheersing van dataprivacy, cyber security en informatiemanagement alle aandacht.

De universiteit heeft een Gedragscode integriteit. De code bevat de voornaamste bepalingen voor medewerkers op het gebied van onder meer integriteit, privacy, geheimhouding, internetgebruik en belangenverstrengeling. Voor het wetenschappelijk onderzoek is er een Regeling datamanagement. Regelgeving en codes zijn in toenemende mate gericht op maatschappelijke verantwoording. De Universiteit Leiden onderschrijft volledig de principes van transparantie en het afleggen van rekenschap in besluitvorming en informatievoorziening. Tegelijkertijd moet worden vastgesteld dat de regeldruk en de administratieve lasten in de uitvoering van wetten en regels voortdurend toenemen.

Accreditaties

De WHW schrijft voor dat elke opleiding om de zes jaar door een door de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) goedgekeurd panel van onafhankelijke deskundigen wordt beoordeeld. Voor deze beoordeling stelt de opleiding een kritische zelfreflectie op, die goedkeuring behoeft van het faculteitsbestuur en het College van Bestuur. De uitkomst van de visitatie leidt tot een NVAO-besluit over het behoud van de accreditatie en bij de universiteit tot een Plan van aanpak met concrete acties en een tijdpad.

Halverwege de accreditatietermijn van zes jaar voert de opleiding, volgens een interne Leidse procedure, een midterm review uit. De midterm review heeft een ontwikkelingsgericht karakter. Dat houdt in dat er een inhoudelijke dialoog plaatsvindt tussen opleiding en peers over de kwaliteit van de opleiding, opdat de review kan bijdragen aan het verwezenlijken van de doelen en wensen van de opleiding en de faculteit. Centraal daarbij staat de ontwikkelvraag van de opleiding. Evenals bij de visitatie zijn bij de midterm review externe peers betrokken, naast Leidse deskundigen op het terrein van kwaliteitsbeoordeling van onderwijs. De leeruitkomsten worden getoetst met een kleine, steekproefsgewijze check van eindwerkstukken. In het protocol voor de midterm-review-procedure is het proces vastgelegd. Het

volledige proces wordt jaarlijks gevolgd via het opleidingsjaarverslag en het jaarverslag van de examencommissie.

Onderzoeksvisitaties

Kwaliteitsborging van onderzoek vindt plaats in onderzoeksbeoordelingen volgens het landelijke Strategy Evaluation Protocol (SEP) en het Leidse protocol voor onderzoeksbeoordelingen (Leiden Protocol for Research Assessments). In dit laatste document zijn de verantwoordelijkheden van het College van Bestuur, de faculteitsbesturen en de instituten in het beoordelingsproces vastgelegd. Elke onderzoekseenheid dient eens in de zes jaar beoordeeld te worden door een externe visitatiecommissie volgens de standaarden van het SEP. Ieder jaar bespreken instituten met hun faculteitsbestuur de voortgang van de opvolging van de aanbevelingen. In bepaalde gevallen kan een instituut na drie jaar een midterm review uitvoeren. In het Leiden Protocol for Research Assessments wordt dit nader toegelicht.

In voorbereiding op de externe visitatie stelt het betreffende onderzoeksinstituut een zelfstudie op. De visitatiecommissie legt vervolgens een *site visit* af van een of meerdere dagen en spreekt dan onder andere met het 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

Wetenschappelijke integriteit is een onderdeel van compliance en heeft permanent de aandacht van de universiteit. Aspecten van wetenschappelijke integriteit zijn geïntegreerd in de onderwijsprogramma's, en bij oraties en promoties worden nieuwe hoogleraren en gepromoveerden gewezen op hun verantwoordelijkheid dienaangaande. Naleving naar letter en geest wordt bevorderd door een reeks van maatregelen en voorzieningen. Zo volgen promovendi een cursus Wetenschappelijke integriteit. Om mogelijke schendingen op het gebied van wetenschappelijke integriteit aan de orde te stellen is er een Commissie Wetenschappelijke Integriteit. De universiteit heeft drie vertrouwenspersonen wetenschappelijke integriteit, en ook beschikt iedere faculteit over een of meerdere ethiekcommissies. Alle nieuwe wetenschappelijke stafleden verklaren bij het aangaan

van hun arbeidsovereenkomst kennis te zullen nemen van de Gedragscode Integriteit Universiteit Leiden en verplichten zich deze code en de geldende huisregels en werkinstructies na te leven. Zij tekenen daartoe een verklaring Wetenschappelijke Integriteit.

Nevenfuncties

Voor alle personeelsleden geldt dat zij hun nevenfuncties moeten registreren en voor het aanvaarden ervan toestemming moeten vragen aan het bestuur van de faculteit of dienst waar zij werken. De nevenfuncties staan ook op de universitaire website.

Bedrijfsvoering

In de bedrijfsvoering heeft de universiteit onder meer te maken met de cao Nederlandse Universiteiten, de Richtlijnen voor de jaarrekening, Europese en Nederlandse regelgeving rond inkoop en aanbesteding, en regelgeving rond bouw- en omgevingsvergunningen. De aandacht die de afgelopen jaren is besteed aan het op orde brengen van procedures rond Europese aanbestedingen heeft geleid tot aanzienlijke versterking van de planmatige inregeling en monitoring van de inkoopopdrachten en aanbestedingstrajecten. Dat heeft geleid tot een laag bedrag aan inkopen (exclusief LUMC) die niet volgens de aanbestedingsregels zijn verlopen: in 2022 was dat 0,6 miljoen euro.

Bijzondere verplichtingen vloeien voort uit de vergunningen die nodig zijn bij risicovolle handelingen met gevaarlijke stoffen, straling, genetisch gemodificeerde organismen en proefdieren. De Universiteit Leiden en het LUMC hebben een gezamenlijke 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 2020 aan de Universiteit Leiden een vergunning verleend voor het gebruik van dierlijke bijproducten. In het 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 deze eerst advies aan de Dierexperimentencommissie Leiden (DEC Leiden). De DEC weegt het belang van de proef af tegen het ongerief voor de dieren. Na het verkrijgen van een projectvergunning, die de CCD aan de instellingsvergunninghouder verstrekt, mogen experimenten worden uitgevoerd. De uitvoering van de experimenten zoals beschreven in de projectvergunning, wordt in detail afgestemd met de IvD en de aangevozen dierenarts. Op deze manier worden gedurende de uitvoering van een project steeds mogelijkheden tot verbetering op het gebied van verfijning, vermindering en vervanging geïdentificeerd. Op deze manier kan ook de competentie van de bij de experimenten betrokken personen worden geverifieerd. De universiteit heeft in 2022 vier projectvergunningen bij de CCD aangevraagd. Er zijn in 2022 vier vergunningen verleend.

De Universiteit Leiden heeft de verantwoording ten aanzien van het gebruik van dierproeven beter inzichtelijk gemaakt op haar website. De specifieke gegevens over dierproeven zijn ook terug te vinden in het jaarverslag van de NVWA. De NVWA heeft een IvD-audit uitgevoerd bij Universiteit Leiden en daaruit is gebleken dat de Leidse IvD goed functioneert en zich in haar handelen laat leiden door kennis en wetenschapsgedreven argumenten. De Universiteit Leiden heeft met een projectgroep Transparantie dierproeven stappen gezet naar een duidelijke communicatiestrategie voor geïnteresseerden van binnen en buiten de universiteit aangaande proefdieren en dierproeven, om zo een goede invulling te gaan geven aan de door haar in 2021 ondertekende transparantieovereenkomst.

In 2022 zijn wederom stappen gezet om het niveau van gegevensbescherming te verhogen. In dit kader zijn verbeteringen doorgevoerd op het gebied van capaciteit, governance en prioritering op bestuurlijk niveau. De genoemde maatregelen moeten de compliance op het gebied van de Algemene Verordening Gegevensbescherming verder verbeteren en een fundament leggen voor de komende jaren.

Op advies van de functionaris voor de gegevensbescherming is in 2022 een gegevensbeschermings-effectbeoordeling oftewel een Data protection impact

assessment (DPIA) voor de personentellers (classroom scanners) uitgevoerd; zie verder hierover paragraaf 6.6, pagina 84.

Kennisveiligheid

In het voorjaar van 2022 is een begin gemaakt met de implementatie van het Kader Kennisveiligheid Universiteiten van de UNL door het aantrekken van een coördinator. De implementatie is gericht op:

- Compliance met wetgeving (waaronder de EU dual-use-verordening);
- Uitvoeren van een risico-inventarisatie door de faculteiten;
- Definiëren en *finetunen* van de taken, rollen en verantwoordelijkheden in de universiteit;
- Inrichten van een adviesteam;
- Bevorderen van de awareness;
- Opnemen van kennisveiligheid in een cyclus voor veiligheidsrisicomanagement.

Om de implementatie te bevorderen is het adviespunt Kennisveiligheid opgericht, waarin de Chief Information Security Officer (CISO), het hoofd Veiligheidszaken en het hoofd Internationalisering participeren. In het bestuursberaad is afgesproken dat de faculteiten een risico-inventarisatie uitvoeren. Faculteiten die vragen hebben over ingewikkelde casuïstiek kunnen terecht bij het adviespunt, waarbij ook extern advies van het nieuwe landelijk Loket Kennisveiligheid kan worden ingewonnen. De universiteit participeert hierin in LERU-verband vanwege de Europese dimensie die kennisveiligheid heeft.

LUMC

Het LUMC is geïnformeerd door REA, een agentschap van de Europese Commissie, over onregelmatigheden in een aantal EU-projecten. Het betreft EU-projecten waarvoor in 2022 en eerder subsidie is verstrekt. Hierbij was steeds dezelfde externe partij betrokken. Deze partij is gespecialiseerd in het verwerven en coördineren van EU-projecten en is niet alleen werkzaam voor het LUMC. Dit was aanleiding voor het LUMC om een uitgebreid intern onderzoek te doen naar het handelen van LUMC-medewerkers. Hieruit zijn bij drie projecten structurele onregelmatigheden gebleken. De bevindingen zijn zodanig, dat direct is besloten om rechtspositionele maatregelen te nemen tegen drie medewerkers van het LUMC. De samenwerking met de externe partij is opgezegd. LUMC heeft in de jaarrekening 2022 een voorziening gevormd voor alle hierbij betrokken onderzoeksprojecten. Dit leidt tot een negatief resultaat op de O&O-activiteiten. Conform de afspraken tussen Universiteit Leiden en het LUMC, komt dit voor rekening van het

LUMC. In de geconsolideerde staat van baten en lasten is dit zichtbaar onder 'Aandeel derden in resultaat (LUMC)'.

6.3 Medewerkers

Personeelsbestand

Het personeelsbestand, exclusief de Faculteit Geneeskunde/LUMC, is in 2022 met 2,5 procent gegroeid, van 4.866 fte (ultimo 2021) naar 4.987 (ultimo 2022). Dat is een geringere toename dan in 2021 (4,5 procent).

Een van de streefwaarden die is afgesproken met de faculteiten (exclusief LUMC) heeft betrekking op het doen verminderen van het aandeel tijdelijke aanstellingen van personeel dat betaald wordt uit de eerste geldstroom. Dit aandeel betreft het totale bestand wp en obp (exclusief promovendi en student-assistenten). De Universiteit Leiden heeft dit percentage teruggebracht van 34 procent (ultimo 2021) naar 19 procent (ultimo 2022). De cao Nederlandse Universiteiten 2022-2023 (cao-NU) ligt hieraan ten grondslag.

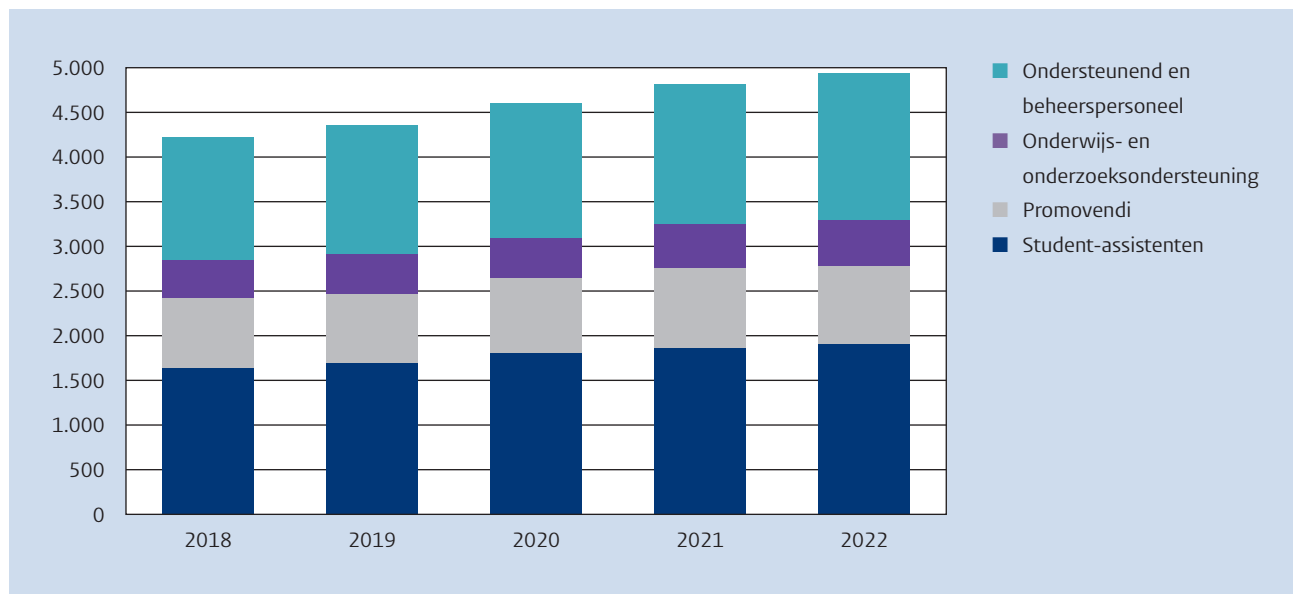
Personeelsmonitor

De Personeelsmonitor is een driejaarlijks tevredenheidsonderzoek onder medewerkers. In november 2022 konden medewerkers weer aan de Personeelsmonitor deelnemen. Vanwege de coronapandemie en het feit dat het werk naar aanleiding van de Personeelsmonitor 2018 nog niet was afgerond, is ervoor gekozen om de Personeelsmonitor pas in het vierde kwartaal van dit jaar af te nemen. De Personeelsmonitor heeft zich dit jaar gericht op thema's als betrokkenheid, inclusie, welzijn & werkdruk (inclusief sociale veiligheid) en duurzame inzetbaarheid.

De respons op de Personeelsmonitor is gestegen. De enquête werd ingevuld door 3.380 medewerkers, waarvan 1.666 wp en 1.714 obp (59% van de medewerkers). Uit de resultaten blijkt dat medewerkers hun directe werkomgeving en leidinggevendenden waarderen, en dat ze zich aan onze universiteit geaccepteerd voelen. Ook weten ze waar ze zich moeten melden als dat niet zo is. Dat laatste is een belangrijk punt, waar de laatste jaren veel energie in gestoken is. De universiteit blijft zich inzetten om een optimale werk- en leeromgeving te creëren, waar iedereen zich gewaardeerd en erkend voelt. De trots op de organisatie is afgenomen, en medewerkers voelen zich minder betrokken bij de universiteit. Ook de hoge werkdruk blijft een probleem. We vervolgen onze gesprekken met het ministerie van OCW over extra financiële middelen die we hiervoor kunnen inzetten. De nieuwe starters- en stimuleringsbeurzen zijn mogelijkheden om daar iets aan te doen.

Figuur 11

Kerncijfers personeel 2018-2022, excl. Geneeskunde/LUMC



Omvang en opbouw van het personeelsbestand

Personeel in dienst	2018	2019	2020	2021	2022
Totaal fte in dienst (ultimo)	4.274	4.408	4.659	4.866	4.987
Waarvan wetenschappelijk personeel	1.638	1.692	1.808	1.862	1.903
Waarvan promovendi	774	776	829	886	878
Waarvan onderwijs- en onderzoeksondersteuning	431	442	449	497	509
Waarvan overig ondersteunend en beheerspersoneel	1.382	1.447	1.512	1.573	1.653
% Vrouwen in hogere functies (alleen wp)	32%	33%	34%	34%	33%
% Vrouwelijke hoogleraren	29%	29%	29%	31%	31%
% Tijdelijk personeel	31%	30%	31%	31%	20%
% Tijdelijk personeel in eerste geldstroom	24%	24%	25%	26%	14%
% Tijdelijk wp in eerste geldstroom	32%	31%	34%	34%	19%
% Docenten	20%	18%	20%	21%	22%
% BKO-certificaten	90%	89%	88%	87%	86%
% Ondersteunend en beheerspersoneel	32%	33%	32%	32%	33%

De uitkomsten van de Personeelsmonitor worden gebruikt voor beleidsvorming en prioritering binnen het huidige beleid. Alle directies binnen faculteiten en eenheden zullen vanaf januari 2023 aan de slag gaan om de resultaten in teamverband te bespreken. Dit is een belangrijke eerste stap in het bespreekbaar maken van deze thema's en het bevordert een cultuur van open gesprekken hierover. Ideeën voor verbetering op deze terreinen worden verzameld in een plan van aanpak op universitair en facultair niveau, maar ook per afdeling.

Sociale veiligheid

In 2022 stond sociale veiligheid hoog op de agenda. De universiteit hecht veel belang aan het scheppen van een werkklimaat waarin medewerkers gedijen, zich kunnen uitspreken, elkaar kunnen aanspreken op gedrag en waarin sociale veiligheid bespreekbaar is. Hierdoor kunnen problemen vaak voorkomen worden, omdat er dan preventief kan worden opgetreden. Zo worden issues bespreekbaar voordat deze groter en complexer worden. Het bevorderen van een dergelijke cultuur vraagt om specifieke vaardigheden, waaronder gespreksvaardigheden.

Ook wordt ingezet op de vaardigheden van leiders om sociale veiligheid te waarborgen, en snel bij te sturen als zich problemen voordoen. Hiervoor is noodzakelijk dat leiders inzicht hebben in hoe zij problemen vroegtijdig kunnen signaleren. Ook dienen zij te beschikken over de vaardigheden om in dialoog te gaan met het eigen team en hebben zij handvatten nodig om bij te sturen als dat nodig is. Het advies van de KNAW over sociale veiligheid in de Nederlandse wetenschap is hierbij leidend. Ook staat sociale veiligheid op de bestuurlijke agenda van het College van Bestuur in samenspraak met de faculteiten. Ook hebben faculteiten naar aanleiding van de Personeelsmonitor Light 2021 decentrale plannen gemaakt om in te zetten op sociale veiligheid met inachtneming van eigen omstandigheden en uitdagingen.

Conform de cao Nederlandse Universiteiten 2020 moeten universiteiten vanaf mei 2022 een ombudsfunctionaris voor medewerkers in dienst hebben. De functie is ingericht overeenkomstig de richtlijnen van de UNL. De ombudsfunctionaris richt zich op onderzoek en advies ten aanzien van systemische problematiek die in de organisatie speelt. Signalen die de ombudsfunctionaris vanuit de organisatie bereiken, spelen een belangrijke rol in de overweging om onderzoek op te starten. Daarom werd in 2022 gewerkt aan de zichtbaarheid van de ombudsfunctionaris en de mogelijkheden om met hem of haar in contact te komen. Ook kunnen onder andere oud-medewerkers, zzp'ers of leden van medezeggenschapsorganen contact opnemen met de ombudsfunctionaris om een signaal af te geven.

De vertrouwenspersonen staan centraal in ons sociaal veiligheidsbeleid en zij zijn een belangrijk aanspreekpunt bij problemen. Hun observaties en advies geven vorm aan het sociale veiligheidsbeleid. De weg naar de vertrouwenspersoon is toegankelijker gemaakt door de digitale informatie hierover te herzien en door een algemeen contactpunt te creëren waar medewerkers, al dan niet anoniem, kunnen aankloppen.

Arbeidsomstandigheden en risicobeheersing

Goede, gezonde en veilige studie- en werkomstandigheden voor studenten en medewerkers staan bij de universiteit hoog in het vaandel. De 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 (zie Kaderregeling ARBO- en Milieumanagement). Uit de jaarlijkse documenten-audit blijkt dat de faculteiten en expertisecentra actief werken aan goede arbeidsomstandigheden en hun verplichtingen ten aanzien van arbeidsomstandigheden en risicobeheersing nakomen. De preventiemedede-

werkers vervullen hierbij een sleutelrol. De adviseurs van Veiligheid, Gezondheid en Milieu (VGM) ondersteunen hen daarbij door regelmatig preventie-overleggen te hebben, rondgangen te doen bij faculteiten en expertisecentra, en door het uitvoeren van een verdiepend werkplekonderzoek. Een bezoek aan de bedrijfsarts van een medewerker kan leiden tot een advies over verbetering van arbeidsomstandigheden.

Risicobeheersing is gericht op het voorkómen van incidenten, ongevallen, letsel, gezondheidsklachten en verzuim door (slechte) arbeidsomstandigheden. Alle meldingen worden opgepakt door de preventiemedewerker en, indien nodig, met de hulp van VGM. Maandelijks wordt de status van de verbetermaatregelen besproken. In 2022 hebben geen meldingsplichtige arbeidsongevallen plaatsgevonden.

De jaarlijkse evaluatie van de centrale crisisorganisatie is in 2022 weer ter hand genomen. In 2020 en 2021 heeft de nadruk gelegen op de langdurige coronacrisis. Het oefen- en trainingsschema crisisbeheersing waar de organisatie de afgelopen jaren mee heeft gewerkt, heeft in de coronacrisis zijn waarde bewezen.

In het multidisciplinaire 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 het veiligheidsbeleid.

De verschillende eenheden van de Universiteit Leiden hebben de arbeidsrisico's opgenomen in een risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E). In 2022 zijn de RI&E's weer volledig opgepakt nadat het proces tijdens de pandemie grotendeels stil was komen te liggen. De achterstand in het actualiseren van de RI&E's wordt in 2023 weer ingelopen. Ook het plaatsonafhankelijk werken (thuiswerken) heeft een plek gekregen in de RI&E's. RI&E-processen worden door de faculteiten en afdelingen vaak gezien als een grote belasting. Daarom werkt VGM samen met de preventiemedewerkers aan een ander RI&E-proces, waarbij de belasting minder groot is, maar er wel volledig voldaan wordt aan de wettelijke eisen.

Pensioenen

De universiteit is aangesloten bij het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (ABP). De pensioenen worden opgebouwd op basis van een middelloonregeling, waarbij de hoogte van het pensioen afhankelijk is van het gemiddelde verdiende loon. Sinds 1 januari 2015 wordt de pensioenopbouw berekend met als uitgangspunt dat het pensioen zal ingaan op de AOW-leeftijd. Het

opbouwpercentage is afhankelijk van de hoogte van het pensioengevend inkomen. Tot en met 44.177,59 euro is het opbouwpercentage voor het ouderdomspensioen 1,701 procent. Bij een pensioengevend inkomen hoger dan 44.177,59 euro is dit percentage 1,875 procent per jaar, tot een inkomen van 114.866 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. Vanaf 1 juli 2022 heeft de overheid de regels voor indexatie aangepast, vooruitlopend op het nieuwe pensioenstelsel. Daarom, én omdat het ABP er financieel goed voor stond, heeft er voor het eerst sinds 2010 weer een indexatie plaatsgevonden. De indexatie bedroeg 2,39 procent en is ingegaan vanaf 1 juli 2022. Per 1 januari 2022 is de premie voor het ouderdomspensioen en het nabestaandenpensioen 25,9 procent gebleven. De verdeling werkgever/werknemer bedraagt 70/30.

Zes HR-doelstellingen voor de komende jaren

De komende zes jaren wordt gewerkt aan zes doelstellingen waarmee een bijdrage wordt geleverd aan de ontwikkeling van een gezonde, betrokken en lerende universitaire gemeenschap, waar ruim baan is voor talent en ontplooiing van onze medewerkers. In de HR-strategie zijn de volgende zes doelstellingen geformuleerd:

1. *Leiderschap en leiderschapsontwikkeling*: het verhelderen en ontwikkelen van leiderschap, zodanig dat talent de ruimte krijgt in een veilig en stimulerend leerklimaat;
2. *Eigenaarschap over de eigen rol*: eigenaarschap geven en nemen over de eigen rol, ontwikkeling, welzijn en samenwerking, zodanig dat eenieder zichzelf, de ander en de ambities van de organisatie verder brengt;
3. *Identificeren van ieders toegevoegde waarde en talent*: individueel en samen, zodanig dat iedereen op basis van gelijkwaardigheid de mogelijkheid heeft om bij te dragen aan de missie en strategie van de universiteit;
4. *Potentieel talent aantrekken en behouden*, zodanig dat we een *great place to work* en een serieuze speler zijn in de *war for talent*;
5. *HR-systemen en -processen (her)inrichten* zodanig dat deze ondersteunen, en transparant en soepel verlopen;
6. *Interactief en doelgroepgericht communiceren*, zodanig dat eenieder zich betrokken voelt en bijdraagt.

Deze zes doelstellingen worden hieronder in de subparagrafen 1 tot en met 6 nader toegelicht. Ze vormen de basis voor een aantal concrete programma's waar HR de komende twee tot vier jaar de focus op gaat leggen, en

waarmee tevens wordt bijgedragen aan de doelstellingen van Erkennen & Waarderen. Het gaat om de volgende programma's:

- Strategische personeelsplanning & vlootshouw
- Loopbaanpaden & benoemingen
- Arbeidsvoorwaarden-inhaalslag
- Leiderschap op alle niveaus
- Docentontwikkeling
- Resultaat- en ontwikkelingsgesprekken
- Arbeidsmarktcommunicatie & recruitment
- Digitalisering vervanging SAP
- Sociale veiligheid, welzijn, verzuim & werkdruk in samenhang

1. Leiderschap en leiderschapsontwikkeling

Het jaar 2022 stond in het teken van de introductie van het leiderschapsmodel en de leiderschapscompetenties van de universiteit, zoals ontwikkeld in 2021 (zie ook actielijn 1 van ambitie 4 van het strategisch plan: 'Ontwikkelen van adaptief en verbindend leiderschap'). Om de competenties tot leven te brengen zijn zij per leiderschapsrol uitgewerkt in gedragsaspecten. Er worden voorbeelden gegeven van de hiermee verbonden gedragingen, hoe deze eruit zien en wat daar soms lastig aan kan zijn. Hiervan is een kaartenset gemaakt, die wordt gebruikt in introductiesessies, waarbij het kennis nemen van de leiderschapscompetenties en van hoe leiderschap er in de universiteit uitziet centraal staat. Zo ontstaat bewustwording en vindt er onderlinge uitwisseling in een groep plaats. Het leiderschapsmodel biedt een gemeenschappelijke taal om binnen de universiteit met elkaar over leiderschap te spreken.

Verschillende groepen medewerkers hebben inmiddels kennism gemaakt met de leiderschapscompetenties: medewerkers van HR en financiën, promovendi, managementteams, leidinggevende teams en het senior management van de universiteit. Met name voor de laatste groep is het belangrijk dat zij – waar het gaat om leiderschap – op kunnen treden als ambassadeur en dat zij als rolmodel functioneren voor de medewerkers.

Verder is er in 2022 een start gemaakt met het inbedden van de competenties in de opleidingen die de universiteit aanbiedt, zoals in de leiderschapstrainingen. Ook zijn voorbereidingen getroffen voor het aanbieden van begeleide intervisie voor diverse functiegroepen. De resultaten van de Personeelsmonitor (2022) zijn een extra aanleiding om het gesprek te voeren in teams, bijvoorbeeld over de onderlinge samenwerking, sociale veiligheid en omgangsvormen, over werkdruk, of over ontwikkelingsmogelijkheden. Ook in dergelijke gesprekken dienen de leiderschapscompetenties en het model als vertrekpunt en handreiking.

Persoonlijk leiderschap

De universiteit stimuleert medewerkers hun talenten te gebruiken en te ontwikkelen. Dit doen we door medewerkers te ondersteunen bij hun loopbaan en bij hun persoonlijke en vakgerichte ontwikkeling. Het aanbod richt zich op drie pijlers: leiderschapsvaardigheden, professionele competenties en loopbaan- en carrièreontwikkeling. Het aanbod varieert van korte *skills labs* waarin deelnemers bijvoorbeeld gespreksvaardigheden oefenen, tot meerdaagse (strategische) leergangen voor leidinggevenden, adviseurs en bestuurders. Het aantal deelnemers aan leiderschapstrainingen is de afgelopen jaren sterk gestegen. In 2022 namen 135 medewerkers deel aan de leiderschapsleergangen. Ook individuele coaching en loopbaanondersteuning zijn effectieve instrumenten om te werken aan persoonlijk leiderschap en de ontwikkeling van vaardigheden. Net als de deelname aan leergangen en cursussen neemt ook de vraag naar individuele coaching toe.

2. Eigenaarschap over de eigen rol

Resultaat- en ontwikkelingsgesprekken

Jaarlijks vindt een resultaat- en ontwikkelingsgesprek (R&O-gesprek) tussen leidinggevende en medewerker plaats. In dit gesprek worden de resultaten van het voorgaande jaar beoordeeld en worden afspraken gemaakt voor het komende jaar. Deze afspraken hebben zowel betrekking op de werkinhoud als op de (persoonlijke) ontwikkeling van de medewerker. In 2022 is met 56 procent van de R&O-gesprek-plichtige medewerkers het gesprek gevoerd.

In 2022 is gestart met het doorontwikkelen van het universitaire R&O-gesprek. We werken toe naar een nieuwe vorm. Het gesprek raakt traditioneel aan verschillende (universitaire en persoonlijke) ambities, maar er moet ook meer ruimte komen voor het erkennen en waarderen van talent en voor verdere ontplooiing. In lijn met de ambities in 'Erkennen en waarderen' komt de focus nu meer dan voorheen te liggen op (team)samenwerking in plaats van voornamelijk op de ontwikkeling van het individu. Ontwikkeling, (persoonlijk) leiderschap en feedback geven én ontvangen gaan hierbij een grotere rol spelen. Ook willen we het proces vereenvoudigen, waarmee de weg wordt vrijgemaakt voor het goede gesprek.

Vanaf november 2022 is de pilot 'Jaargesprek' van start gegaan voor alle medewerkers van de Faculteit Rechtsgeleerdheid. Het vereenvoudigde en verbeterde 'jaargesprek' vervangt de reguliere R&O-gesprekken. De pilot wordt uitgevoerd in samenwerking met de centrale afdeling HRM van Universiteit Leiden en loopt tot februari 2023, waarna een evaluatie zal plaatsvinden. De

input uit de evaluatie stelt ons in staat het gesprek verder te verbeteren, ook ten behoeve van de verdere ontwikkeling binnen de universiteit in 2023.

Programma voor jonge onderzoekers

Het PhD Training Programme biedt promovendi en postdocs verschillende trainingen gericht op het ontwikkelen van vakoverstijgende vaardigheden (transferable skills). Het aanbod omvat 25 verschillende cursussen rondom de thema's Academic Communication and Outreach, Career Development, Interpersonal Skills, Project Management en Selfmanagement.

In 2022 zijn 147 trainingen en vier workshops georganiseerd, waaraan 1.378 promovendi hebben deelgenomen; 1.112 daarvan (80%) hebben de training succesvol afgerond. Voor postdocs zijn zeven aparte cursussen en een workshop aangeboden, waaraan 44 onderzoekers hebben deelgenomen. In aanvulling op het programma faciliteert HRM Learning & Development ook trainingen 'Scientific conduct'. In samenwerking met de graduate schools van de Universiteit Leiden zijn 41 trainingen georganiseerd, waaraan 536 promovendi hebben deelgenomen. Dit onderwerp komt ook terug in de introductiebijeenkomst voor promovendi. In 2022 zijn zes bijeenkomsten georganiseerd, zowel online als op locatie, voor 464 promovendi.

Werkdruk, gezondheid en vitaliteit

Vitaliteit van medewerkers is opgenomen als speerpunt in het strategisch plan; een integrale focus ligt op welzijn. We willen verdere stappen zetten in het verminderen van de werkdruk, en kennis uit onderzoek naar welzijn doorvertalen naar evidence-informed visie en beleidsontwikkeling.

De Healthy University Week Vital Minds (november 2022) was verbonden aan het thema 'vitaliteit'. Er zijn diverse activiteiten georganiseerd op het vlak van mentaal welzijn. Er waren workshops gericht op het herkennen van disbalans en het vinden van energie in de dagelijkse werkzaamheden, op sport en ontspanning, en op de kracht van goede voeding.

De resultaten van de Personeelsmonitor 2022 wijzen uit dat de almaar toenemende werkdruk als een belangrijk probleem ervaren wordt. De universiteit beschouwt dit dan ook als een belangrijk aandachtspunt en streeft er op diverse manieren naar de werkdruk te verlagen. Leiden Research Support (LRS) werkt aan het verlagen van de werkbelasting in het onderzoek, Healthy University biedt programma's en workshops die aansluiten op het thema 'werkdruk' en stimuleert het persoonlijke gesprek tussen medewerker en leidinggevende. Hiernaast ontwikkelen

faculteiten ook eigen plannen voor het verminderen van de werkdruk.

In 2021 is gestart met het inventariseren van best practices voor het verlagen van de werkdruk op het niveau waar concrete werkafspraken worden gemaakt. De daartoe opgerichte Community of Practice Werkbalans is een groep van HR-adviseurs van faculteiten en het bestuursbureau en de afdeling HRM. Zij wisselen ervaringen en best practices uit op het gebied van werkdruk. Dit heeft onder andere geresulteerd in de Menukaart werkbalans, die praktische instrumenten en initiatieven aanreikt voor de dagelijkse praktijk om zo de werkdruk te helpen verlagen. Deze Menukaart dient als aanvulling op strategisch beleid. De implementatie van deze menukaart wordt decentraal opgepakt en wordt in 2023 geëvalueerd.

Het verzuim over 2022 bedraagt 3,9 procent. Ten opzichte van het voorgaande jaar is dit een toename met 0,8 procentpunt. Een stijging van verzuim is momenteel in alle geledingen van de universiteit zichtbaar. Mogelijk is er in 2020 en 2021 sprake geweest van onderrapportage, die samenhangt met thuiswerken tijdens de coronapandemie. Er is een toename van het langdurend verzuim. Hierin speelt de nasleep van de coronapandemie een rol, zowel op mentaal als fysiek vlak. Ook is er een relatie met werkdruk en werkstress, wat kan leiden tot psychische klachten. In 2023 zal de aandacht gericht worden op preventie. De uitkomsten van de Personeelsmonitor (werkdruk en psychosociale arbeidsbelasting) worden bespreekbaar gemaakt en passende interventies worden ingezet, zowel in teamverband als in een bredere setting. Dit kan uiteenlopen van faseren, keuzes maken en slimmer werken tot verbeteringen van sfeer en leefstijl. De leidinggevende heeft een belangrijke rol bij het tijdig signaleren van stress.

3. Identificeren van ieders toegevoegde waarde en talent

Loopbaanbeleid

Vanuit ambitie 6 van het strategisch plan, 'Ruim baan voor talent en ontplooiing', zetten we ons in om de mogelijkheden voor professionele groei van al onze medewerkers de komende jaren beter te faciliteren en te stimuleren. Dit doen we door het ontwikkelen van meer balans en transparantie in het loopbaanbeleid en het integraal talentbeleid, en door het uitbreiden van de mogelijkheden voor professionele groei. Ook herijken we het begrip 'excellentie' in de wetenschap. Hiermee wordt invulling gegeven aan de veranderingsvisie 'Erkennen en waarderen' als onderdeel van het strategisch plan.

In 2022 is nieuw docentbeleid geïmplementeerd, waarmee een start is gemaakt met het bieden van meer vaste dienstverbanden voor docenten en waarmee ook de positie en de ontwikkeling van docenten wordt versterkt.

Docentontwikkeling

De Universiteit Leiden hecht veel belang aan goed onderwijs en aan de professionele ontwikkeling van haar docenten. Daarom kiest zij ervoor goed docentschap meer te waarderen en docenten (UFO-profiel docent, ud, uhd, en hoogleraar) bij excellente onderwijsprestaties meer carrièrekansen te bieden. Een universiteitsbrede taskforce Docentontwikkeling gaf in 2021 een reeks van adviezen om al degenen die onderwijs verzorgen de kans te geven zich hierin te ontwikkelen. In een nieuw docentontwikkelingsmodel zijn de taken van een docent uitgesplitst naar vijf onderdelen waarin een docent zou kunnen groeien. Dit model helpt docenten in hun keuze binnen welk onderdeel van het onderwijs zij zich verder zouden willen ontwikkelen.

Figuur 12

Docentontwikkelingsmodel



Dit model vormt bovendien de basis voor de actualisering van de Basiskwalificatie Onderwijs (BKO) en de Seniorekwalificatie Onderwijs (SKO). Faculteiten en het nieuwe centrum Leiden Learning & Innovation Centre (LLInC) werken aan uitbreiding van het aanbod aan opleidingen en mogelijkheden om didactische vaardigheden op te doen. Een mooi voorbeeld is de inzet van ervaren docenten als coach voor junior-collega's. Verder komen er pilots om de samenwerking in docententeams te bevorderen en te experimenteren met nieuwe vormen van onderwijs.

In 2022 hebben tien 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.

Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt

De Universiteit Leiden wil inhoud geven aan haar maatschappelijke verantwoordelijkheid en haar betrokkenheid bij mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt door structurele werkplekken voor hen te creëren. Het kan hierbij gaan om mensen met een verstandelijke, psychische of fysieke beperking. De Universiteit Leiden heeft kwartaaloverleggen met het Werkgevers-Servicepunt (WSP) en met DZB, het re-integratiebedrijf van de gemeente Leiden. Daarnaast is er contact met het UWV.

Het beperkte aantal aansluitende profielen vanuit de partners UWV en DZB en het beperkte aantal sollicitaties van mensen uit de doelgroep resulteert in een relatief geringe groei van het aantal gerealiseerde banen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Ultimo 2022 was dit 49,34 fte (43,15 fte in 2021), hetgeen neerkomt op 73,53 banen (64,3 in 2021; er is gerekend met banen van 25,5 uur).

4. Potentieel talent aantrekken en behouden

Aantrekken van talent

In 2022 werden aanzienlijk meer vacatures aangemeld: 857 tegen 696 in 2021. Deze 857 vacatures bestonden uit 510 obp-functies, 260 wp-functies en 87 PhD-functies. Wat opvalt is dat het aantal aangemelde wp-functies is gestegen (199 in 2021), dat het aantal PhD-vacatures licht gestegen is (65 in 2021) en dat het aantal obp-vacatures het meest is gestegen (432 in 2021). Het groeiende aantal vacatures in een krappe arbeidsmarkt vraagt om actie binnen het aandachtsgebied werving en selectie.

In 2023 zal verder worden ingezet op een betere service van vacaturehouders tijdens het wervings- en selectieproces. Inmiddels maken ook de Universitaire Bibliotheken Leiden (UBL), het International Institute for Asian Studies (IIAS) en de Faculteit Archeologie gebruik van het recruitmentsysteem SAP SuccessFactors. De Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen is de laatste faculteit die overgaat tot ingebruikname, in 2023, waardoor de hele universiteit dan met één recruitment-systeem werkt.

Het inzetten van universitaire medewerkers als ambassadeur kan helpen bij het vervullen van vacatures. Om deze reden is gestart met een pilot 'Aanbrengpremie' bij het ICT Shared Service Centre (ISSC) in september 2022. In oktober 2023 wordt de pilot geëvalueerd en wordt besloten of de aanbrengpremie wordt gecontinueerd en ook voor andere moeilijk vervulbare vacatures zal worden ingezet.

De Universiteit Leiden biedt talentvolle afgestudeerden samen met de TUD en de EUR (binnen de LDE-samenwerking) een tweejarig traineeship aan in combinatie met een opleidingsprogramma. Getalenteerde afgestudeerden krijgen hiermee de kans relevante werkervaring op te doen bij faculteiten en/of ondersteunende diensten van de drie LDE-universiteiten. De deelnemende instellingen kunnen op deze manier jong talent aan zich binden. In 2022 zijn negentien eerstejaars trainees van start gegaan bij de drie deelnemende universiteiten, waarvan zeven in Leiden.

Pilot exit-enquête

In september 2022 is gestart met een pilot 'Exit-enquête'. De data die deze enquête oplevert geven inzicht in de actuele werkbeleving binnen de universiteit, en kunnen worden gebruikt om kansen, mogelijkheden, uitdagingen en verbeterpunten te signaleren in het personeelsbeleid. Exit-enquêtes zorgen voor feedback voor de universiteit en kunnen voor de vertrekkende medewerker bijdragen aan een positief ervaren afronding van de functie bij de Universiteit Leiden. Daarmee draagt de exit-enquête bij aan het ambassadeurschap van ex-medewerkers. Positieve feedback in de exit-enquête kan ook worden gebruikt voor versterking van de arbeidsmarktcommunicatie. In maart 2023 wordt de pilot geëvalueerd.

Internationalisering

In 2022 had 42,5 procent (inclusief promovendi) van het wetenschappelijk personeel een niet-Nederlandse nationaliteit.

Het Service Centre International Staff (SCIS) biedt ondersteuning aan internationals en hun eventuele gezinsleden in hun nieuwe werkomgeving. SCIS zorgt voor 'een zachte landing' en biedt ondersteuning aan op het gebied van visa en verblijfsvergunningen, huisvesting, fiscale problematiek en Dual Career Services (een baan voor de meereizende partner). In 2022 heeft het SCIS voor 236 nieuwe medewerkers van buiten de EU een aanvraag voor een verblijfsvergunning ingediend bij de Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND).

Het SCIS ondersteunt (internationale) medewerkers bij het zoeken naar huisvesting. De druk op de woningmarkt

blijft onverminderd groot. De Stichting Universitaire Woonwijk Boerhaave heeft met een nieuwbouwproject 67 appartementen/studio's opgeleverd. Het jaar werd afgesloten met een wachtlijst van 180 woningzoekenden. Om de huisvesting verder te professionaliseren is eind oktober 2022 een digitaal woningbemiddelingsstelsel in gebruik genomen. Op deze manier krijgt de internationale nog voordat hij naar Leiden komt al een duidelijk overzicht van het private aanbod. Ook kan het SCIS hierdoor direct matching tot stand brengen wanneer binnen de eigen contingenten woonruimte beschikbaar komt.

Voor mee- of nareizende partners van wetenschappelijke staf is in LDE-verband het Dual Career Network (DCN) beschikbaar. Het DCN biedt ondersteuning bij het zoeken van een baan op de Nederlandse arbeidsmarkt. In 2022 werden 24 nieuwe aanmeldingen geregistreerd. Vijftien partners hebben inmiddels een baan gevonden, één partner heeft de zoektocht tijdelijk stopgezet. De gemiddelde zoektijd bedroeg drieënhalve maand. Degenen die een baan gevonden hebben, lukte dat binnen een jaar; deze periode komt overeen met de doelstelling. Per 31 december 2022 waren achttien partners nog actief op zoek naar een baan, met een gemiddelde zoektijd van vierenhalve maand tot dat moment.

Het SCIS registreert een toenemende belangstelling voor, en behoefte aan *social events* onder internationals. Aanmeldingen hiervoor zijn vaak verdubbeld of verdriedubbeld. Het is mooi om te zien hoe een relatief klein initiatief vanuit SCIS kan bijdragen aan het leggen van nieuw sociale contacten en het aarden in Nederland.

5. HR-systemen en -processen herinrichten

De afdeling HR werkt aan vereenvoudiging en verbetering van de HR-systemen en -processen om de bedrijfsvoering nog efficiënter te maken. In 2022 zijn verschillende vereenvoudigingen aangebracht in het centrale recruitmentsysteem. Ook is gestart met het overhevelen van de laatste faculteit die nog niet met dit systeem werkte. Verschillende HR-processen, zoals verzuim en verlof, zijn het afgelopen jaar (verder) geautomatiseerd, waardoor deze processen efficiënter verlopen en de gebruikersvriendelijkheid verbeterd is.

Het personeelsinformatiesysteem SAP sluit niet goed meer aan bij de huidige eisen en behoeften van de organisatie. Bovendien koerst het systeem langzamerhand af op het einde van zijn levenscyclus. Daarom is de universiteit begonnen met de oriëntatie op een vervanging van het huidige personeelsinformatiesysteem.

6. Interactief en doelgroepgericht communiceren

Overleg met werknemersorganisaties

Het Lokaal Overleg is het overleg tussen de werkgever (het College van Bestuur) en de delegatie van medewerkers die de vakbonden vertegenwoordigen: FNV, CNV, AOb en AC/FBZ. 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 en lokale uitwerking van gemaakte cao-afspraken en het universitaire sociale beleid. Dit laatste heeft onder meer betrekking op onderwerpen als opleidingsmogelijkheden, arbeidsomstandigheden, (sociale) veiligheid en werkdruk.

Daarnaast is de delegatie op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen rondom het nieuwe strategisch plan. De delegatie is ook geïnformeerd over het universitaire beleid met betrekking tot docenten. Er is een trend naar meer vaste contracten, zowel voor hoogleraren, uhd's, ud's en docenten als voor obp. Ook is met de delegatie regelmatig van gedachten gewisseld over de ontwikkelingen ten aanzien van (persoonlijk) leiderschap. Zij is ook op hoogte gehouden van de ontwikkelingen rond het samenvoegen van het ICLON en het Centre for Innovation (CFI). De door de delegatie ingebrachte onderwerpen hadden onder meer betrekking op (de verbetering van) de reiskostenvergoeding voor woon-werkverkeer, en op meer transparantie bij bijvoorbeeld taakbelastingsberekeningen en bevorderingsbeleid.

In 2022 is, mede op verzoek van de delegatie, de koppeling van de periodieke verhoging aan een geregistreerd R&O-gespreksverslag losgelaten, en zijn periodieke verhogingen daar waar van toepassing met terugwerkende kracht toegekend. Een ander onderwerp waar de delegatie zich voor heeft ingezet is de ombudsfunctienaris voor medewerkers; deze functie is in 2022 gerealiseerd.

Verder zijn de jaarlijks terugkerende onderwerpen aan bod gekomen. Zo is met de delegatie niet alleen uitgebreid gesproken over 'Personeel in cijfers', maar ook over het jaarverslag van de vertrouwenspersonen voor personeel en over het jaarbeeld van VGM. Ook heeft de delegatie het jaarlijkse gesprek met de diversity officer gevoerd.

6.4 Bezwaar, beroep en klachten

De Universiteit Leiden hecht veel belang aan een goede rechtsbescherming. Studenten, en in bepaalde gevallen ook derden, die het niet eens zijn met een besluit van de Leidse universiteit dat hen rechtstreeks raakt en dat gericht is op rechtsgevolgen, kunnen bezwaar maken tegen dat besluit. Derden kunnen dat bezwaar indienen bij de Commissie voor Beroep en Bezwaar (CBB). Voor studenten geldt dat zij, afhankelijk van het soort besluit, bezwaar kunnen maken bij de CBB, dan wel in beroep kunnen gaan bij het College van Beroep voor de Examen (CBE). Deze rechtsbescherming is verankerd in de Algemene wet bestuursrecht en de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW).

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

Het CBE doet uitspraken in door studenten ingestelde beroepen tegen besluiten van toelatingscommissies, examencommissies, examinatoren en faculteitsbesturen. Een hoorzitting maakt deel uit van de beroepsprocedure. Een student kon tot en met 2022 tegen een uitspraak van het CBE in beroep gaan bij het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs (CBHO). Op 1 januari 2023 is een wijziging van de WHW in werking getreden en is het CBHO opgehouden te bestaan. Studenten die beroep tegen een beslissing van een orgaan van een universiteit of hogeschool willen instellen, moeten dit nu bij de Afdeling bestuursrechtspraak van de Raad van State doen.

Het aantal bezwaarschriften bij de CBB blijft aan de hoge kant, maar is wel gedaald. Het CBB ontving in het verslagjaar 65 bezwaren; in 2021 waren dat er 100, in 2020 110 en in 2019 nog 78. De daling ten opzichte van de voorgaande jaren is te verklaren doordat er minder bezwaren zijn ingediend met betrekking tot toelating tot de numerus-fixus-opleidingen. Met name het aantal bezwaren in verband met toelating tot de opleiding Geneeskunde is sterk gedaald.

In 2022 ontving het CBE 620 beroepen, in 2021 waren dat er 600, in 2020 542 en in 2019 nog 357. De stijging heeft meerdere oorzaken: het toenemend aantal buitenlandse studenten dat toegelaten wil worden tot een masteropleiding van de universiteit, de 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 H.

Geschillencommissie Medewerkers

Als gevolg van de wijziging van de rechtspositie van de medewerkers kunnen zij met ingang van 2020 geen bezwaar meer instellen tegen een besluit dat hen rechtstreeks raakt en dat gericht is op rechtsgevolgen. Met ingang van 1 januari 2020 kunnen medewerkers, op grond van de cao Nederlandse Universiteiten, bepaalde arbeidsgerelateerde beslissingen van zijn of haar leidinggevende en/of de universiteit voorleggen aan een geschillencommissie. De Geschillencommissie medewerkers brengt advies uit. De commissie ontving in 2022 één melding, in 2021 vijf en in 2020 waren dat er vier.

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 2022 zeventien klachten, in 2021 tien klachten, in 2020 waren dat er drie.

Commissie Misstanden

De universiteit kent sinds 2005 de Regeling melding onregelmatigheden. Eind 2017 is deze regeling, als gevolg van de Wet Huis voor klokkenluiders, gewijzigd in de Regeling Klokkenluiders. In 2021 is de naam Klokkenluiders gewijzigd in Misstanden. De Commissie Misstanden onderzoekt meldingen van (vermoedelijke) misstanden en adviseert vervolgens het College van Bestuur. De commissie ontving in 2022 één melding, in 2021 geen meldingen.

6.5 Diversiteit en inclusie

Het bevorderen van een inclusieve gemeenschap staat centraal in de waarden en visie van de Universiteit Leiden. De universiteit wil een afspiegeling zijn van de samenleving en streeft daarom naar het realiseren van een inclusieve leer- en werkomgeving waar alle talenten zich kunnen ontplooien. Sinds 2014 heeft de universiteit een diversiteits- en inclusiviteitsbeleid (D&I-beleid) en een diversity officer. De diversity officer is verantwoordelijk voor het stimuleren van het D&I-beleid bij de universiteit en ondersteunt directies en faculteiten in de uitvoering ervan.

In 2020 stelde het College van Bestuur een nieuw universitair werkplan D&I vast, met korte- en langeter-

mijndoelstellingen. Jaarlijks worden stappen gezet om, voortbouwend op eerdere activiteiten, naar het realiseren van onze doelstellingen toe te werken. Diversiteit en inclusie zijn doorlopende thema's in het strategisch plan. Het D&I-beleid kent zeven doelstellingen:

- De (etnische) diversiteit in de studenteninstroom vergroten en het studiesucces bevorderen, met name van studenten met een migratieachtergrond;
- Een inclusieve studentengemeenschap creëren;
- De diversiteit onder medewerkers in alle functies bevorderen. Ook moet de diversiteitsdeskundigheid en het inclusief leiderschap bij alle medewerkers worden verbeterd;
- Op het gebied van onderwijs en leeromgeving: een inclusieve leeromgeving bevorderen door inclusieve curricula, colleges en didactiek;
- Op het gebied van onderzoek: de diversiteit van subsidie-aanvragers vergroten en inhoudelijk inclusief onderzoek bevorderen;
- Op het gebied van leer- en werkomgeving: een toegankelijker en inclusievere leer- en werkomgeving creëren, met aandacht voor inclusie in universitaire publicaties en evenementen;
- Sociale veiligheid en inclusie bevorderen en racisme in de werk- en leeromgeving tegengaan.

Consent, diversiteit en inclusie bij de introductieweken en bij verenigingen

In 2022 stond het thema 'consent en seksueel grensoverschrijdend gedrag' centraal tijdens de introductieweken voor eerstejaarsstudenten. Om kennis en bewustwording onder studenten over dit thema te bevorderen volgden mentoren van EL CID trainingssessies over consent, en alle deelnemers van de EL CID-introductie ontvingen een flyer met uitleg over consent. Inmiddels hebben bijna alle besturen van de Leidse studentenverenigingen consent-trainingen gevolgd om een veilige en inclusieve cultuur binnen hun verenigingen te bevorderen. In samenwerking met het Leids Assessor Overleg (LAssO) en Studievereniging Overleg Platform (StOP) en met ondersteuning door het Expertisebureau D&I werd in 2022 een Intentieverklaring D&I opgesteld. Door het ondertekenen van deze verklaring verbinden studieverenigingen zich aan de universitaire waarden op het gebied van diversiteit en inclusie, waarvoor het document praktische richtlijnen biedt. De meerderheid van de studieverenigingen, 51, ondertekende het document. Hiermee werden belangrijke stappen gezet om sociale veiligheid en inclusie binnen de studentengemeenschap te bevorderen.

Communicatie en bewustwording

Evenementen, nieuws en socialemediacampagnes leveren een belangrijke bijdrage aan het bevorderen van kennis en bewustwording, uitwisseling en open gesprekken

over thema's op het gebied van diversiteit en inclusie. Het jaarlijkse D&I-symposium werd in samenwerking met de Faculteit Rechten georganiseerd. De lezingen en interactieve workshops (via een digitaal platform) boden volop gelegenheid om kennis te verwerven over de raakvlakken tussen het recht, diversiteit en inclusie. Met meer dan 600 inschrijvingen trok het symposium het grootste aantal deelnemers tot nu toe. Ook de offline evenementen die vanaf het voorjaar werden georganiseerd trokken veel aandacht, zoals een panel over leiderschap op internationale vrouwendag, een hybride evenement over anti-Aziatisch racisme en een panel over het slavernijverleden van Leiden. Diversiteit en inclusie werden in 2022 ook integraal meegenomen in het universitaire nieuws en socialemediaposts in de vorm van onder andere instagram-stories over Paarse Vrijdag en Keti Koti. Hierdoor werden belangrijke thema's belicht, het belang van diversiteit en inclusie geagendeerd en de betrokkenheid hierbij vergroot.

Bevorderen van diversiteit onder medewerkers

Om de diversiteit van medewerkers te bevorderen heeft D&I samen met HRM een toolkit Inclusieve werving & selectie ontwikkeld. Medewerkers, waaronder vacaturehouders, benoemingsadviescommissieleden en leidinggevenden kunnen door een training over impliciete vooroordelen bij werving en selectie kennis verwerven over een inclusieve en professionele manier van werving en selectie. De faculteiten hebben binnen hun budgetten ruimte gemaakt om D&I-trainingen aan hun medewerkers te kunnen aanbieden.

De Universiteit Leiden monitort het percentage bezoldigde vrouwelijke hoogleraren. In 2022 was het percentage (bezoldigde) vrouwelijke hoogleraren in fte bij de Universiteit Leiden (exclusief Geneeskunde/LUMC) 31,2 procent. Inclusief het LUMC was het percentage 30,7 procent. De Universiteit Leiden is een van drie universiteiten in Nederland met meer dan 30 procent vrouwelijke hoogleraren.

Het percentage vrouwen onder het wetenschappelijk personeel is gegroeid van 43,7 procent in 2016 naar 46,1 procent in 2022. Bij internationale wetenschappers met een nationaliteit uit een Afrikaans, Aziatisch, Latijns-Amerikaans of Caribisch land is het percentage vrouwelijke wetenschappers het hoogst (50%). Bij wetenschappers met een Nederlandse, Europese of Noord-Amerikaanse nationaliteit liggen deze percentages lager: 45 (Nederland) respectievelijk 47 procent (Europa en Noord-Amerika). In ondersteunende en beheersfuncties was 59,5 procent van de medewerkers in 2022 vrouw. In schaal 13 en 14 was dit 46,5 procent en in schaal 15 en hoger was dat 38,7 procent; hiermee is het

streefcijfer van 35 procent vrouwelijke medewerkers in topfuncties ruim behaald.

D&I-netwerken

D&I-netwerken dragen bij aan de diversiteit en inclusiviteit van de universitaire gemeenschap door activiteiten en evenementen op dit gebied te organiseren. Ook vormen zij een aanspreekpunt en bieden zij een gemeenschap voor studenten en medewerkers met diverse achtergronden. De bestaande medewerkersnetwerken, met name het LGBTQ+ Network, het Leiden University Diversity and Equality Network (LUDEN), de netwerken voor vrouwelijk (wetenschappelijk) personeel RISE (Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen) en Vitaal (LUMC), en het Neurodiversity Platform hebben verschillende activiteiten georganiseerd en het expertisebureau D&I over verschillende onderwerpen geadviseerd. Ook voor studenten bestaan er verschillende D&I-netwerken: Space to Talk About Race (STAR), de Afro Student Association (ASA) en de Middle East and North Africa Student Association (MENA). Het Access & Support Platform zet zich in voor betere voorzieningen en meer zichtbaarheid van studenten met een ondersteuningsbehoefte. Met ondersteuning van een LUF-subsidie zijn in 2022 meerdere bijeenkomsten georganiseerd voor studenten die als eerste in hun familie een universitaire opleiding volgen. Nu offline bijeenkomsten weer mogelijk zijn, ontstaan er veel nieuwe activiteiten en initiatieven. Zij maken opnieuw zichtbaar hoe belangrijk het is deel uit te maken van een gemeenschap, ervaringen te delen en heuglijke feiten samen te vieren.

6.6 ICT

Projecten ICT & Onderzoek

Voor het Leids Digital Competence Centre (LDCC) zijn in 2022 vijf data-stewards aangetrokken met NWO-subsidie, en daarnaast nog drie uit universitaire middelen. Het daaraan verbonden activiteitenplan voorziet in implementatie en verbreding van het gebruik van researchdata-management-voorzieningen ten behoeve van FAIR-data (FAIR: Findable, Accessible, Interoperable and Re-usable). Dit past bij de ambities rondom Open Science van het strategisch plan. De inventarisatie van onderzoeks- en meetsystemen is afgerond. In totaal zijn meer dan honderd systemen geïnventariseerd. Deze inventarisatie wordt gebruikt in het Cyber Security Programma; voor systemen waar dat nog niet het geval is worden beheercontracten afgesloten.

Projecten ICT & Onderwijs

De faculteiten hebben plannen opgesteld voor de digitalisering van de onderwijsuitvoering. Deze plannen hebben betrekking op hoe de ambities voor de Blended

University uit het strategisch plan zullen worden gerealiseerd. De plannen zijn met elkaar gedeeld om kennis en ervaring uit te wisselen. Ook heeft de nieuwe I-governance, die helpt om meer grip op digitale transformatie te krijgen, bijgedragen aan een gestructureerd portfoliomanagement voor het prioriteren van onderwijsprojecten op basis van de onderwijsambities.

Alle faculteiten hebben het Studentenportaal geïmplementeerd. Hiermee hebben alle Leidse studenten vanaf 2022 één online plek waar ze alle informatie kunnen vinden om hun studie te organiseren. In aansluiting op de toekenning van de groeifondsaanvraag voor de Digitaliseringsimpuls onderwijs is een aansluiting gerealiseerd op landelijke voorzieningen (SURFeduhub en EduXchange) voor zowel het vullen van het landelijk register voor onderwijsvoorzieningen (RIO) als de uitwisseling van minoren in LDE-verband. Hiermee is een basis gelegd voor verdere flexibilisering van het onderwijs in de komende jaren.

Projecten ICT & Bedrijfsvoering en de ICT-basisinfrastructuur

Veel activiteiten bij bedrijfsvoering en de basisinfrastructuur stonden in 2022 nog steeds in het teken van de uitvoering van het meerjarige Cybersecurity-programma. Hierbij verschoof de focus in 2022 van de technische weerbaarheid naar processen en organisatie. Met de migratie van het Document Management Systeem DocMan is een belangrijk, maar verouderd systeem succesvol vervangen.

De bouwkundige werkzaamheden voor het nieuwe datacenter zijn afgerond in 2022, waarna de installatiewerkzaamheden gestart zijn. De oplevering van het vernieuwde datacenter is conform planning in 2023. In 2022 werd gestart met de verkenning voor de vervanging van het Enterprise Resource Planning (ERP)-landschap (een ERP-systeem automatiseert en verbindt bedrijfsprocessen) met de HR-ondersteuning als eerste stap. Daarnaast startte het verbeteren van de ondersteuning van projectbeheer voor onderzoeksprojecten.

Privacy en security

Sinds 2021 beschikt de universiteit over een privacy office. Een functionaris gegevensbescherming treedt hierbij op als onafhankelijk toezichthouder. In 2022 is gestart met de werving voor een nieuwe functionaris; parallel aan de werving is een interim functionaris aangesteld.

In 2022 zijn er geen grote verstoringen geweest van de ICT-dienstverlening door cybersecurity-incidenten. Ook waren er geen datalekken met grote impact.

In 2020 en 2021 heeft de universiteit zogeheten classroomscanners/personentellers geïnstalleerd: sensoren om (geanonimiseerd) de bezetting van zalen te meten en het zaalbeheer te optimaliseren. Naar aanleiding van bezwaren van medewerkers en studenten en een aantal vastgestelde zwakheden in het systeem, zijn de classroomscanners eind 2021 (tijdelijk) uitgezet. Zoals afgesproken met de Universiteitsraad is in 2022 een symposium Technologie en Vertrouwen gehouden, en is er op advies van de functionaris voor de gegevensbescherming een gegevensbeschermingseffectbeoordeling oftewel een Data Protection Impact Assessment (DPIA) uitgevoerd, en zijn er security-testen uitgevoerd en opgevolgd. De adviezen en uitkomsten van de security-testen en de DPIA zijn met de Universiteitsraad gedeeld. Op basis van de positieve adviezen over de genomen stappen gericht op verbetering van de privacy en security heeft het college eind 2022 een voornemen tot heractivering van de personentellers voorgelegd aan de Universiteitsraad. Na een negatief advies van de Universiteitsraad, in februari 2023, is besloten de classroomscanners niet meer te activeren en te verwijderen uit de universitaire gebouwen (voorjaar 2023).

6.7 Campusontwikkeling

Belangrijke aspecten van het strategisch plan op het gebied van campusontwikkeling zijn:

- Community building door de ontwikkeling van drie campussen: de Campus Binnenstad, de Campus Den Haag en de Campus Leiden Bio Science Park;
- Investeren in duurzaamheid;
- Nieuwe huisvestingsconcepten.

Community building campussen

Campus Leiden Binnenstad

De grootste ontwikkeling in de binnenstad is de transformatie van de oude gebouwen aan het Witte Singel-Doelencomplex tot een moderne Humanities Campus. In 2020 werd hiervoor het volledig vernieuwde Arsenaal opgeleverd, en in 2022 is de renovatie van de gebouwen aan de P.N. van Eyckhof-Van Wijkplaats gestart. De oplevering is voorzien eind 2023, waarna in de eerste helft van 2024 de Faculteit Geesteswetenschappen het gebouw in gebruik zal nemen.

Campus Den Haag

De Universiteit Leiden is in 2022 begonnen met de ontwikkeling van het voormalige pand van warenhuis Hudson Bay aan het Spui tot een nieuwe universitaire vestiging: het Spuigebouw Campus Den Haag. Het ontwerpproces is in 2022 van start gegaan en er zijn bijeenkomsten georganiseerd voor medewerkers en

studenten van de Campus Den Haag om hen te laten meedenken over de inrichting en indeling van het gebouw. Deze bijeenkomsten worden in 2023 voortgezet. Ook zijn er in mei informatiebijeenkomsten georganiseerd met omwonenden, naastgelegen bedrijven en huidige gebruikers van het pand. Begin 2023 is begonnen met de renovatie.

In maart 2022 heeft de universiteit een samenwerkingsovereenkomst met de gemeente Den Haag ondertekend, evenals een Letter of Intent met CBRE IM, de verhuurder van het Spuigebouw. Hiermee benadrukken de partijen zich gezamenlijk in te zullen spannen om huisvesting voor de universiteit te realiseren in het pand.

In november 2022 is het huurcontract getekend met verhuurder CBRE en er zijn onderhuurcontracten getekend door de partners Open Universiteit, TUD en Universiteiten van Nederland (UNL). Voor de samenwerkingspartners is circa een derde deel van het verhuurbaar vloeroppervlak van het gebouw beschikbaar, en er wordt gekeken naar mogelijkheden voor gezamenlijk gebruik van functionaliteiten.

Campus Leiden Bio Science Park

In 2022 is de bouw van fase 2A van de Science Campus flink gevorderd. Het werk wordt eind 2023 opgeleverd. In de eerste helft van 2024 zal de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen het gebouw in gebruik nemen. De bouw van een nieuw Sport- en tentamencentrum is in 2022 aanbesteed als een Design&Build project. Het ontwerp zal in 2023 worden gemaakt en de bouw zal in 2024 en 2025 plaatsvinden.

Ook de bouw van het datacenter en de renovatie van het Collegezalengebouw zijn in 2022 goed gevorderd.

In het Leiden Bio Science Park (LBSP) geeft de universiteit veel grond uit aan nieuwe bedrijven en er worden nieuwe wegen en parkeervoorzieningen gerealiseerd. In 2022 is de Ehrenfestgarage geopend en is de bouw van de tweede parkeergarage begonnen. Ook worden hier nu meer dan duizend studentenwoningen gebouwd die binnen een jaar in gebruik zullen worden genomen. En de bouw van de nieuwe celtherapiefaciliteit van het Amerikaanse Bristol Myers Squibb vordert gestaag.

Nieuwe huisvestingsconcepten

In 2018 is de universiteit gestart met het programma Activiteitgericht huisvesten met als doel de bezetting van de gebouwen te optimaliseren. In het Snelliusgebouw is een moderne en flexibel te gebruiken kantooromgeving voor het ISSC gecreëerd, in de Oude UB is voor diverse afdelingen een vergelijkbare kantooromgeving gereali-

seerd en ook onderdelen van de Faculteit Sociale Wetenschappen hebben nu een dergelijke flexibele werkomgeving. In 2022 zijn voor verschillende andere afdelingen plannen gemaakt voor werkplekdeling die in 2023 zullen worden uitgevoerd.

6.8 Financiën

Financieel resultaat 2022

Op hoofdlijnen kan het boekjaar 2022 (geconsolideerd) als volgt worden weergegeven:

- De baten stegen met 35,3 miljoen euro naar 812,6 miljoen (2021: 777,3 miljoen). De rijksbijdragen namen toe met 41,5 miljoen. Overige overheidsbijdragen en -subsidies namen af met 0,7 miljoen. De collegegelden namen af met 4,4 miljoen. Oorzaak van de daling in de collegegelden ligt in de halvering van het wettelijk collegegeld voor het collegejaar 2021/2022. De opbrengsten uit werken voor derden (tweede- en derdegeldstroomonderzoek en contractonderwijs) namen met 13,7 miljoen euro toe naar 212,1 miljoen. De overige baten namen met 14,9 miljoen af naar 35,7 miljoen, hetgeen veroorzaakt werd door de opbrengsten van de grondverkoop van het Entreegebied in 2021.
- De lasten stegen met 49,8 miljoen euro naar 803,4 miljoen (2021: 753,6 miljoen). De personeelslasten namen toe met 34,6 miljoen. Deze stijging wordt veroorzaakt door een stijging van de bezetting en de loonsverhoging in 2022. De materiële lasten namen toe met 15,1 miljoen.
- Het resultaat 2022 kwam, inclusief het saldo van de financiële baten en lasten, en na de verwerking van het aandeel derden (LUMC), uit op 18,1 miljoen euro positief.
- Het totaal aan activa steeg met 125,1 miljoen naar een omvang van 759,2 miljoen euro (2021: 634,1 miljoen).

- Het resultaat wordt toegevoegd aan het eigen vermogen, dat toeneemt naar 256,2 miljoen (2021: 238,4 miljoen). De geconsolideerde solvabiliteit (aandeel eigen vermogen in totaal vermogen) daalt naar 33,7 procent (2021: 37,6 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 opbrengsten uit contractonderwijs. De ontwikkeling van deze bijdragen zijn weergegeven in de onderstaande tabel.

Signaleringswaarde normatief publiek eigen vermogen ultimo 2022

Het geconsolideerde eigen vermogen komt ultimo 2022 uit op 256,2 miljoen euro (2021: 238,4 miljoen). Het eigen vermogen op basis van de enkelvoudige jaarrekening bedraagt ultimo 2022 256,9 miljoen. Daarmee blijft de Universiteit Leiden onder de zogenaamde signaleringswaarde 'normatief publiek eigen vermogen'.

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

Voor de Universiteit Leiden is de berekening van de signaleringswaarde bovenmatig publiek eigen vermogen

Baten

(bedragen in M€)	2018	2019	2020	2021	2022
Rijksbijdrage (incl. overige overheidsbijdragen en subsidies)	358,2	375,2	405,5	457,9	498,7
Collegegelden	68,4	71,3	76,0	70,4	66,0
NWO (incl. ZonMW) en KNAW	51,7	57,7	51,9	56,4	52,4
EU (incl. ERC)	39,8	36,4	48,7	38,7	37,5
Andere derden (incl. contractonderwijs)	96,2	100,8	90,4	103,3	122,2
Overige baten	38,2	44,5	35,4	50,6	35,7
Totaal baten	652,5	685,8	707,3	777,3	812,6
Aandeel werk voor derden op totaal baten	29%	28%	27%	26%	26%

voor zowel het geconsolideerde als het enkelvoudige eigen vermogen als volgt:

Berekening signaalwaarde geconsolideerde jaarrekening (in M€)	2022	2021
0,5 x aanschafwaarde gebouwen * 1,27	413,0	406,4
Boekwaarde overige materiële vaste activa	170,6	92,4
0,05 x totale baten	40,6	38,9
Normatief publiek groepsvermogen	624,2	537,7
Groepsvermogen	256,2	238,4

Berekening signaalwaarde enkelvoudige jaarrekening (in M€)	2022	2021
0,5 x aanschafwaarde gebouwen * 1,27	412,0	405,4
Boekwaarde materiële vaste activa	170,5	91,2
0,05 x totale baten	35,5	34,1
Normatief publiek eigen vermogen	618,0	530,7
Eigen vermogen	256,9	238,8

Uit bovenstaande berekeningen blijkt dat de universiteit bij zowel het groepsvermogen als het eigen vermogen ver onder het gestelde (maximum) normatief publiek vermogen blijft, waardoor geconcludeerd kan worden dat de ingenomen reservepositie van de universiteit niet bovenmatig hoog is, en de universiteit ruim aan de gestelde eisen voldoet. Dit is in lijn met het beleid van de universiteit om beschikbare middelen in te zetten. De Universiteit Leiden heeft een goede solvabiliteit, maar hanteert geen onnodig hoge vermogenspositie.

Begroting 2022 en realisatie 2022 en 2021 (enkelvoudig)

In de volgende tabel wordt het enkelvoudig resultaat over 2022 vergeleken met de begroting voor 2022 en de realisatie over 2021. De begroting voor 2022 is eind 2021 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

Enkelvoudige staat van baten en lasten

(bedragen in M€)		2022	Begroting 2022	2021
3	<i>Baten</i>			
3.1	Rijksbijdragen	498,3	479,0	456,8
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	0,4	0,0	1,1
3.3	Collegegelden	66,0	63,2	70,4
3.4	Baten werk in opdracht van derden	111,8	100,4	104,8
3.5	Overige baten	33,4	33,8	49,2
	Totaal baten	709,9	676,5	682,2
4	<i>Lasten</i>			
4.1	Personeelslasten	445,3	448,1	421,3
4.2	Afschrijvingen	33,0	30,3	35,8
4.3	Huisvestingslasten	40,9	38,7	46,9
4.4	Overige lasten	173,7	164,8	151,4
	Totaal lasten	692,9	682,0	655,4
	Saldo baten en lasten	17,0	-5,5	26,8
5.1	Financiële baten en lasten	-0,1	-0,8	-0,1
	Resultaat voor belasting	16,9	-6,3	26,7
	Belastingen	0,0	0,0	0,0
	Resultaat deelnemingen	1,2	1,0	0,5
	Nettoresultaat	18,1	-5,3	27,2

Ontwikkeling resultaat t.o.v. begroting

(bedragen in M€)	Realisatie 2022
Begroot resultaat	-5,3
Additionele rijksbijdragen	5,3
Extra collegegelden	2,8
Hogere baten projecten	11,4
Overige baten	-0,4
Extra ingehuurd personeel	-12,8
Achterblijvende kosten eigen personeel	30,0
Hogere afschrijvingslasten	-2,7
Hogere energielasten	-0,8
Hogere overige huisvestingslasten	-1,4
Stijging reis- en verblijfskosten	-2,3
Verstrekke subsidies (o.a. indexatie LUMC)	-6,0
Overige materiële lasten	-0,6
Stijging rentebaten	0,7
Resultaat deelnemingen	0,2
Resultaat	18,1

LUMC voor deze activiteiten) en de baten en lasten van de in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen verbonden partijen Libertatis Ergo Holding BV (LEH BV) en de Stichting Universitair Sportcentrum Universiteit Leiden.

Het nettoresultaat (enkelvoudig) over het verslagjaar bedraagt 18,1 miljoen euro positief, dat is 23,4 miljoen hoger dan het begrote resultaat van 5,3 miljoen negatief. De oorzaak van dit verschil t.o.v. de begroting bevat geen grote incidentele factoren, maar is structureel van aard. Het geschoonde exploitatieresultaat is hierdoor gelijk aan het werkelijke exploitatieresultaat. Het verschil tussen begroting en realisatie (enkelvoudig) kan op hoofdlijnen als volgt worden verklaard:

Baten

- Rijksbijdrage: deze post komt 19,3 miljoen euro hoger uit dan begroot. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door de in 2022 toegekende loon- en prijsbijstelling van circa 14,4 miljoen. Daarnaast zit hier een extra bijdrage in van 1,4 miljoen vanwege een herberekening van de compensatie halvering collegegelden voor eerstejaarsstudenten over de periode 2018-2021. Verder ontvangt de universiteit nog 1,0 miljoen extra in verband met de afrekening van de regeling Stimulerings Europees Onderzoek (SEO-regeling).
- Overige overheidsbijdragen en -subsidies: de geoordeelde subsidies komen 0,4 miljoen hoger uit dan begroot.

- Collegegelden: de collegegelden komen 2,8 miljoen hoger uit dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door een hogere opbrengst uit de collegegelden van niet-EER studenten en executive masters, en minder waivers op instellingscollegegelden.
- Baten werk in opdracht van derden: deze post komt 11,4 miljoen hoger uit dan begroot. Dit wordt vooral veroorzaakt door een stijging van contractonderzoek, met name binnen de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen en de Faculteit Sociale Wetenschappen.
- Overige baten: deze baten komen 0,4 miljoen lager uit dan begroot.

Lasten

- Personeelslasten: de personele lasten komen 2,8 miljoen lager uit dan begroot. Dit wordt verklaard door een daling in de kosten voor eigen personeel met 15,6 miljoen. Dit wordt veroorzaakt door een lager gemiddeld fte over 2022 (66 fte) dan begroot. Daarbij zitten de vacatures met name bij de hoger ingeschaalde functies binnen het wetenschappelijk personeel. Daarnaast bevat dit een vrijval van enkele reserveringen. De kosten voor personeel dat niet in loondienst is zijn 12,8 miljoen hoger dan begroot. Dit is het gevolg van lastig te vervullen vacatures, inzet van de (tijdelijke) NPO-middelen en de noodzaak om de continuïteit van de dienstverlening te garanderen op een aantal plekken.
- Afschrijvingen: de afschrijvingslasten komen 2,7 miljoen hoger uit dan begroot, met name veroor-

(bedragen in k€)	B 2022	R 2022
Intensiever en kleinschalig onderwijs	8.011	8.245
Onderwijsdifferentiatie	3.023	2.924
Meer en betere begeleiding studenten	1.713	1.853
Ruimte voor docenten om te professionaliseren	2.737	1.865
Studiesucces inclusief doorstroom, toegankelijkheid en gelijke kansen	1.306	1.240
Passende en goede onderwijsfaciliteiten	0	0
Totaal	16.789	16.128

zaakt door hogere afschrijvingen op inventaris en apparatuur.

- Huisvestingslasten: deze lasten komen 2,2 miljoen hoger uit dan begroot, met name veroorzaakt door gestegen huurkosten.
- Overige lasten: deze lasten komen 8,9 miljoen hoger uit dan begroot. Reis- en verblijfskosten zijn 2,3 miljoen hoger dan begroot. Verstrekte subsidies zijn 6,0 miljoen hoger dan begroot.

Financiële baten en lasten

Het saldo van de financiële baten en lasten komt 0,7 miljoen hoger uit dan begroot. De rentebaten zijn gestegen als gevolg van de stijgende rente op de bij het ministerie van Financiën aangehouden liquide middelen.

Deelnemingen

Onder deze post wordt de verandering van de waarde van Libertatis Ergo Holding BV (LEH BV) verantwoord. Er is een positief resultaat van 1,2 miljoen, terwijl er 1,0 miljoen positief begroot was.

Inzet middelen kwaliteitsafspraken

In april 2018 hebben de minister van OCW en de UNL het sectorakkoord Wetenschappelijk Onderwijs ondertekend. In dit akkoord wordt beschreven dat de middelen kwaliteitsafspraken die vrijkomen door de invoering van het leenstelsel worden geïnvesteerd in de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs door middel van de zogenaamde kwaliteitsafspraken. Het universitaire plan voor deze investering is in 2019 positief beoordeeld door de NVAO en wordt uitgevoerd. Voor 2022 gaat het hierbij in totaliteit om een bedrag van 16,8 miljoen euro dat de faculteiten (inclusief LUMC), het ICLON en het expertisecentrum Studenten- en Onderwijszaken (SOZ) inzetten conform de met de medezeggenschap afgestemde bestedingsplannen.

De bestedingsplannen zijn opgesteld met de onderwijsvisie van de universiteit (Learning@LeidenUniversity) als leidraad en sluiten aan bij de thema's uit het sector-

akkoord Wetenschappelijk Onderwijs. De facultaire plannen dekken samen alle thema's met uitzondering van het thema 'Passende en goede onderwijsfaciliteiten'¹. Begroting en realisatie van de besteding van deze middelen in 2022 ziet er als volgt uit:

Ten opzichte van het universitair bestedingsplan is in 2022 met name aan het thema 'Ruimte voor docenten om te professionaliseren' minder besteed. Op dit thema is door de Faculteit Rechtsgeleerdheid 0,7 miljoen euro minder besteed dan werd begroot, vooral doordat de ontwikkeling van de kernvisie bij de faculteit is vertraagd. Dit leidde ertoe dat de ondersteuning van de bijbehorende innovaties met een jaar is uitgesteld. De niet bestede middelen worden toegevoegd aan de bestemde reservemiddelen kwaliteitsafspraken en ze zullen in overleg met de medezeggenschap in latere jaren worden ingezet.

6.9 Continuïteitsparagraaf

Met de continuïteitsparagraaf geeft het College van Bestuur inzicht in het voorgenomen beleid in de jaren volgend op het verslagjaar 2022, de verwachte gevolgen van dit beleid voor de financiële positie en de hiermee samenhangende risico's. Deze paragraaf bevat de door OCW in de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs voorgescreven inhoud. De rapportage van het toezichthoudend orgaan is apart in dit jaarverslag opgenomen.

¹ Het verbeteren van de onderwijsfaciliteiten heeft voor de universiteit een hoge prioriteit, want betere faciliteiten dragen bij aan kwalitatief hoogwaardig onderwijs. De lopende programma's en projecten op dit gebied zijn in de universitaire meerjarenbegroting opgenomen en worden daarom in 2022 niet ten laste gebracht van de middelen kwaliteitsafspraken. Hierdoor komen alle beschikbare middelen voor kwaliteitsafspraken ten gunste van de faculteiten.

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. Vanwege uitzonderlijke omstandigheden wordt door het College van Bestuur in 2023 van dit uitgangspunt afgeweken en treedt er een negatief allocatieresultaat op. Dit negatieve allocatieresultaat wordt gefinancierd uit de positieve allocatieresultaten van de universiteit in 2021 en 2022.

De stijging van het aantal studenten leidt tot groei van de rijksbijdrage en collegegelden. De meerdere inkomsten worden ingezet ter financiering van de toename van de universitaire bijdrage aan groeiende faculteiten en de daarmee samenhangende kosten zoals voor huisvesting. Het College van Bestuur acht het daarnaast van groot belang te kunnen beschikken over een budget voor vernieuwingsmiddelen, die ingezet kunnen worden voor het realiseren van de strategische ambities (gebaseerd op het strategisch plan *Vernieuwen en verbinden 2022-2027*). Het door de Universiteit Leiden gebruikte AEG-model (AEG: Allocatie Eerste Geldstroom) voor het vaststellen van de allocatie aan de faculteiten, wordt aan de hand van de zogenoemde budgetfactor afgeregeld op de beschikbare middelen. Voor de bepaling van het budget van de ondersteunende diensten wordt geen model gebruikt.

De faculteiten worden geacht jaarlijks een begroting in te dienen waarbij baten en lasten in evenwicht zijn. Alleen met toestemming van het College van Bestuur kan een begroting met een tekort worden vastgesteld. Een aantal faculteiten heeft bij het vaststellen van de begroting 2023-2027 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. Het College van Bestuur heeft in 2022 aan de faculteiten gevraagd te sturen op een omvang van de algemene reserve van 5 tot 10 procent van de beoogde jaarlijkse baten. 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. Als deze omvang boven de 10 procent komt, wordt de faculteit geacht deze in de komende jaren af te bouwen.

Ook ondersteunende diensten worden geacht een sluitende exploitatie te realiseren. Middelen die zijn overgebleven uit een vorig jaar, kunnen onder bepaalde condities meegenomen worden naar een volgend jaar. Binnen de Universiteit Leiden is afgesproken dat het budget dat aan de ondersteunende diensten wordt gealloceerd (exclusief de huisvestingskosten die in een werkbudget zijn ondergebracht) niet meer zal zijn dan 35 procent van de allocaties aan de faculteiten en instituten (in 2022 is dit 35,2 procent).

De omvang van het werkbudget huisvesting wordt jaarlijks geactualiseerd op basis van een doorrekening van het investeringsplan en de verwachte ontwikkeling van de overige baten en lasten uit huisvesting. De universiteit hanteert voor de hoogte van de huisvestingskosten een specifieke norm: het aandeel van de huisvestingslasten (inclusief afschrijvingen) in de totale lasten mag maximaal 12 procent bedragen (in 2022 bedroeg dit percentage circa 9 procent).

Behalve resultaten vanuit faculteiten, ondersteunende diensten en het werkbudget huisvesting, heeft de Universiteit Leiden resultaten uit gebiedsontwikkeling. Binnen de Universiteit Leiden is afgesproken dat het resultaat uit gebiedsontwikkeling jaarlijks positief moet zijn. Daarbij geldt dat zorgvuldig omgegaan wordt met investeringen voorafgaand aan gronduitgifte. Zolang niet zeker is welke belangstelling er bestaat voor uit te geven grond, wordt de investering in het bouwrijp maken van de grond getemporiseerd.

Begroting 2023-2027

De (enkelvoudige) begroting van de universiteit, zoals opgenomen in de Meerjarenbegroting 2023-2027, is overeenkomstig de hiervoor beschreven uitgangspunten opgesteld. De begroting gaat uit van een horizon van vijf jaar. Bij de toelichting op de investeringen in de komende jaren is een langere periode gehanteerd. Op de website staat de volledige begroting. De cijfers in deze paragraaf zijn ontleend aan deze begroting, die tot stand is gekomen op basis van de door de faculteiten en ondersteunende diensten (de eenheden) ingediende begrotingen.

De Raad van Toezicht heeft de begroting goedgekeurd in haar vergadering van 21 december 2022. De Universiteitsraad heeft instemmingsrecht op de hoofdlijnen van de begroting, en op de bestemming van de kwaliteitsmiddelen. De hoofdlijnen van de begroting zijn vastgelegd

in de Kadernota die jaarlijks in het voorjaar wordt vastgesteld. Na constructief overleg heeft de Universiteitsraad in mei 2022 ingestemd met de hoofdlijnen in de Kadernota 2023, en in december 2022 met de wijzigingen op de hoofdlijnen van de begroting. Verder heeft de Universiteitsraad ingestemd met de beoogde inzet van de kwaliteitsmiddelen in 2023 en de indicatieve inzet hiervan in 2024.

De Universiteit Leiden stelt geen begroting op waarin de baten en lasten van de Libertatis Ergo Holding BV (LEH BV) integraal worden verwerkt. In LEH BV 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 LEH BV 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 2022.

Kernpunten uit de begroting 2023 zijn:

- Door de inval van Rusland in Oekraïne is de Universiteit Leiden, net als andere organisaties, geconfronteerd met een enorme stijging van de energielasten en de investeringen in vastgoed. De Universiteit Leiden begroot in 2023 bijna 11 miljoen euro (+171%) meer aan energielasten dan is begroot in 2022.
- Voor de ontwikkeling van de kwaliteit van het onderwijs zijn in het kader van de voorbereiding van deze begroting met de faculteitsraden en de Universiteitsraad afspraken gemaakt over de inzet van de kwaliteitsmiddelen van 19 miljoen euro in 2023. In 2024 lopen de door OCW toegekende kwaliteitsmiddelen op naar een bedrag van 22,2 miljoen euro. De universiteit investeert in 2023 meer in de kwaliteit van het onderwijs dan er aan kwaliteitsmiddelen wordt ontvangen van OCW. Deze investering wordt gedekt uit het allocatieresultaat op de kwaliteitsmiddelen tot 2023 en de oploop van deze middelen na 2023.
- De faculteiten zetten een deel hun geoormerkte reserves en een deel van hun algemene reserves in 2023 in. De faculteiten met bovenmatige (meer dan 10% van de omvang van de baten) algemene reserves is gevraagd deze af te bouwen tot onder de norm.
- Er wordt de komende jaren extra geïnvesteerd in ICT-projecten en ICT-infrastructuur (inclusief cyber security).
- De binnen de begroting nog voor toekenning beschikbare vernieuwingsmiddelen zullen zoveel mogelijk worden ingezet voor het realiseren van de ambities die genoemd zijn in het strategisch plan *Vernieuwen en verbinden 2022-2027*. Naast de nog voor toekenningen beschikbare gereserveerde middelen wordt in de komende jaren (2023-2026) het restant ingezet van de in voorgaande jaren niet bestede vernieuwingsmiddelen.

Staat van baten en lasten

(bedragen in M€)	JR 2022	B 2023	B 2024	B 2025	B 2026	B 2027
<i>Baten</i>						
Rijksbijdragen OCW	498,7	491,7	498,4	505,6	511,8	517,8
Collegegelden	66,0	87,2	91,2	91,7	91,9	94,1
Baten werk i.o.v. derden	111,8	107,0	102,0	101,2	99,0	99,0
Overige baten	33,4	39,7	66,5	56,1	52,1	54,2
Totaal baten	709,9	725,6	758,0	754,6	754,9	765,2
<i>Lasten</i>						
Personeelslasten	445,3	488,5	486,8	484,0	481,1	486,0
Afschrijvingen	33,0	32,9	35,9	39,6	41,5	41,6
Huisvestingslasten	40,9	52,7	64,5	61,0	61,8	62,6
Overige lasten	173,7	173,2	171,2	172,0	175,3	174,5
Totaal lasten	692,9	747,2	758,4	756,6	759,7	764,7
Financiële baten en lasten	-0,1	-1,1	-1,1	-1,1	-1,1	-1,5
Resultaat deelnemingen	1,2	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Nettoresultaat	18,1	-21,7	-0,5	-2,1	-5,0	0,0

- In juli 2022 is een bestuursakkoord tussen het ministerie van OCW, de Vereniging Hogescholen (VH) en Universiteiten van Nederland (UNL) afgesloten. In dit bestuursakkoord zijn onder andere afspraken gemaakt over de vermindering van de werkdruk en over stimulering van ongebonden onderzoek. Hiervoor worden middelen voor starters- en stimuleringsbeurzen beschikbaar gesteld. In de begrotingsperiode ontvangt de universiteit jaarlijks een bedrag van 29 miljoen euro voor deze beurzen. Deze middelen zijn verwerkt in de begroting.

De uitwerking van de bovengenoemde kernpunten heeft geleid tot een begroting voor 2023 met een negatief resultaat van circa 21,7 miljoen euro. Het tekort is het gevolg van hogere uitgaven aan energie, ICT (cyber security) en de inzet van (geoomerkte) reserves van

faculteiten, ondersteunende diensten en vernieuwingsmiddelen. Deze inzet van reserves zorgt ook na 2023 voor een negatief resultaat in de reguliere bedrijfsvoering. Door de plotselinge prijsstijgingen van gas in de zomer van 2022 – en de doorwerking daarvan op de energielasten in de toekomst – werd de universiteit in een laat stadium in het begrotingsproces geconfronteerd met een toegenomen negatief allocatieresultaat. Het College van Bestuur achtte het niet opportuun om de interne allocatie op dat moment aan te passen en de faculteiten en expertisecentra te confronteren met een taakstelling, maar heeft ervoor gekozen het negatieve allocatieresultaat in 2023 te dekken uit de positieve allocatieresultaten in 2021 en 2022. De inzet van in eerdere jaren opgebouwde bestemmingsreserves en bovenmatige algemene reserves is een beleidskeuze waarvoor de negatieve resultaten verantwoord worden

Ingeschreven studenten

	20/21	21/22	22/23	23/24	24/25	25/26	26/27
<i>Leiden</i>							
Archeologie	529	592	615	635	619	590	577
Geesteswetenschappen	5.778	5.946	5.632	5.706	5.726	5.726	5.777
Rechtsgeleerdheid	5.729	5.900	5.781	5.993	6.053	6.077	6.105
Sociale Wetenschappen	5.143	5.269	5.156	5.039	4.986	4.930	4.908
Wiskunde en Natuurwetenschappen	5.160	5.238	5.283	5.505	5.702	5.874	5.864
Lerarenopleiding ICLON	209	227	226	223	220	213	210
Geneeskunde/ LUMC	2.769	2.869	2.884	2.881	2.878	2.872	2.869
Totaal Leiden	25.317	26.041	25.577	25.982	26.184	26.282	26.310
<i>Den Haag</i>							
Archeologie	–	–	–	–	–	–	–
Governance and Global Affairs	2.989	3.268	3.214	3.434	3.554	3.714	3.754
Geesteswetenschappen	1.554	1.674	1.684	1.762	1.803	1.847	1.862
Rechtsgeleerdheid	27	41	26	31	36	45	50
Sociale Wetenschappen	1.079	1.066	1.157	1.146	1.142	1.118	1.102
Wiskunde en Natuurwetenschappen	244	323	260	298	331	377	397
ICLON	–	–	–	–	–	–	–
Geneeskunde/LUMC	–	12	46	39	32	19	12
Totaal Den Haag	5.893	6.384	6.387	6.710	6.897	7.120	7.177
Totaal EER-studenten	5.893	6.384	6.387	6.710	6.897	7.120	7.177
Totaal niet-EER-studenten	31.210	32.425	31.964	32.693	33.081	33.402	33.487
Waarvan in Leiden	809	867	901	900	900	900	900
Waarvan in Den Haag	429	467	450	450	450	450	450
Studenten niet-bekostigde opleidingen	358	442	445	450	450	450	450
Waarvan in Leiden	195	279	275	280	280	280	280
Waarvan in Den Haag	163	163	170	170	170	170	170
Totaal aantal ingeschreven studenten	32.806	34.201	33.760	34.493	34.881	35.202	35.287

geacht. Voor de jaren na 2024 heeft het College van Bestuur een taakstelling opgenomen die oploopt naar 16,5 miljoen euro in 2026. Deze wordt bij de Kadernota 2024-2028 nader ingevuld.

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

De vastgestelde meerjarenbegroting 2023-2027 wordt gepresenteerd in de tabel op pagina 91 (met daarin opgenomen de realisatie 2022).

Het grootste deel van de baten betreft rijksbijdragen van OCW. In de begroting is uitgegaan van een stijging van de rijksbijdragen OCW en van de collegegelden in de komende jaren. Deze is het gevolg van een toename van het aantal ingeschreven (bekostigde) studenten. Het aantal ingeschreven studenten is in het studiejaar 2022-2023 wel licht gedaald ten opzichte van voorgaand academisch jaar. Dit effect wordt toegeschreven aan de herinvoering van de basisbeurs in 2023/2024 waardoor studenten een tussenjaar nemen. Deze afname heeft zich alleen voorgedaan bij de opleidingen in Leiden; in Den Haag was sprake van een zeer bescheiden groei. Verwacht wordt dat het aantal ingeschreven studenten de komende jaren zowel in Leiden als in Den Haag groeit (zie onderstaande tabel).

Uiteraard is de verwachting die in de tabel is weergegeven omkleed met de nodige onzekerheden. In de raming van het aantal studenten is nog geen rekening gehouden met de verdere groei van het aanbod aan opleidingen in Den Haag en de hiermee samenhangende toename van het aantal studenten. In de begroting 2023-2027 is met de hiermee samenhangende baten en lasten ook nog geen rekening gehouden. Daarnaast kan de thans lopende discussie rondom internationale studenten leiden tot maatregelen om deze instroom te beperken.

De collegegelden stijgen in 2023 als gevolg van de afloop van de maatregel (voortvloeiend uit het Nationaal Programma Onderwijs) om het collegegeld te halveren voor alle studenten die studeren in het studiejaar 2021-2022. Wel is ervan uitgegaan dat de maatregel om het collegegeld van eerstejaarsstudenten te halveren (deze maatregel geldt vanaf het studiejaar 2018-2019) structureel blijft (ook deze verlaging van de collegegelden wordt gecompenseerd via de rijksbijdrage).

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

De overige baten zijn in 2024 en de jaren daarna hoger dan normaal in verband met de verkoop van kavels (baten uit gebiedsontwikkeling). Daarnaast is de Nederlandse Onderzoekschool Voor Astronomie (NOVA) in afwachting van de aangevraagde financiering bij OCW en NWO. Deze baten zijn vooralsnog begroot als overige baten.

Het grootste deel van de lasten betreft personeelslasten. In de begroting 2023-2027 zijn de salaris- en sociale lasten op prijspeil 2023 begroot. De huidige cao loopt in het eerste kwartaal van 2023 af. Het huidige personeels-/loopbaanbeleid is onder meer gericht op het laten stijgen van het aantal vaste aanstellingen aangesteld uit de eerste geldstroom.

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

Zoals te zien is in tabel op pagina 93 stijgt in 2023 het aantal fte, bij zowel het wetenschappelijk als het ondersteunend personeel. De toename van het aantal fte en de daaraan verbonden personele lasten hangen samen met de stijging van het aantal studenten in het academisch jaar 2021-2022, alsmede met de toename van de kwaliteitsmiddelen en de toekenning van middelen voor starters- en stimuleringsbeurzen.

Gemiddeld aantal fte

	JR 2022	B 2023	B 2024	B 2025	B 2026	B 2027
<i>Wetenschappelijk personeel (wp)</i>						
Hoogleraar	283	299	301	303	297	298
Uhd	210	231	240	236	235	236
Ud	681	745	757	766	775	777
Docent	324	353	346	334	333	333
Onderzoeker	373	421	440	437	423	423
Promovendus	861	949	975	969	975	976
Subtotaal wp	2.732	2.997	3.058	3.045	3.038	3.043
<i>Ondersteunend beheerspersoneel (obp)</i>						
Obp O&O	489	472	464	461	464	465
Overig obp	1.621	1.839	1.809	1.798	1.793	1.796
Student-assistent	44	43	42	39	38	38
Subtotaal obp	2.154	2.355	2.315	2.297	2.295	2.299
Totaal	4.886	5.352	5.373	5.342	5.332	5.342
Obp overig/totaal fte	33%	34%	34%	34%	34%	34%

Hoewel in de tabel de toename van het aantal fte na 2023 afvlakt in de begroting, wordt verwacht dat het aantal fte zal toenemen. De oorzaak hiervan is dat de inzet van de middelen voor de sectorplannen en starters- en stimuleringsbeurzen maar ten dele verwerkt zijn in de begroting. Daarnaast zijn enkele reserveringen in de vernieuwingsmiddelen in de begroting nog niet omgezet naar fte, en worden de baten uit de tweede en derde geldstroom conservatief begroot (de daarmee samenhangende fte's zijn dus niet verwerkt).

De afschrijvingslasten zijn een andere belangrijke lastencomponent. Deze kosten stijgen de komende jaren als gevolg van de geplande nieuwbouw- en renovatieprojecten. De twee belangrijkste hiervan, die aangemerkt kunnen worden als 'majeure' vastgoedinvestering (dit is volgens OCW het geval als de totale omvang van een investering meer dan 15 procent van de totale inkomsten bedraagt) betreffen de nieuwbouw van de tweede fase van de Science Campus (voor de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen; de eerste fase is eind 2016 opgeleverd) en de realisatie/renovatie van de Humanities Campus (voor de Faculteit Geesteswetenschappen). De realisatie/renovatie van de Humanities Campus vindt stapsgewijs plaats. Andere investeringen zijn de realisatie van een nieuw datacenter en de nieuwbouw van het Sport- en tentamencentrum. Alle investeringen dragen bij aan de strategische doelstellingen van de universiteit (duurzaamheid is in dit verband een van de belangrijkste doelstellingen) en zijn nodig om de onderwijs- en onder-

zoeksactiviteiten van de faculteiten ook in de toekomst optimaal te kunnen blijven faciliteren.

De huisvestingslasten stijgen in de periode 2023-2027 naar een bedrag van meer dan 60 miljoen euro per jaar, met in enkele jaren extra kosten als gevolg van verhuisoperaties. De sterke stijging wordt met name veroorzaakt door een toename van de energielasten en de kosten die samenhangen met de opbrengsten uit gebiedsontwikkeling.

De overige lasten, waarin opgenomen de subsidie voor het LUMC voor het onderwijs en onderzoek van de Faculteit Geneeskunde, bedragen structureel circa 170 miljoen euro.

De materiële activa nemen de komende jaren fors toe door de geplande investeringen in met name huisvesting. In figuur 13 zijn de gerealiseerde en geplande investeringen in de periode 2022 tot en met 2027 zichtbaar gemaakt.

De financiële vaste activa nemen toe door een lening aan de Stichting Universitair Sportcentrum. Deze stichting zal het Sportcentrum bouwen en vervolgens verhuren aan de universiteit. De stichting is opgericht om gebruik te kunnen maken van de subsidieregeling die het vervallen van de btw-af trek voor sportaccommodaties compenseert.

De liquide middelen nemen de komende jaren sterk af als gevolg van de hiervoor genoemde investeringen. Voor de financiering van de investeringen is een vaste lening van 150 miljoen euro afgesloten bij het ministerie van Financiën (op basis van de regels van het schatkistbankieren). Een eerste tranche van 75 miljoen euro is ontvangen in 2022, de tweede tranche van 75 miljoen euro volgt in 2023. Deze lening zal in twintig jaar worden afgelost. Op de vaste lening bij de BNG (resterende looptijd tien jaar) wordt niet afgelost. De realisatie van de Humanities Campus en de overige investeringen kunnen naar verwachting worden gefinancierd uit eigen middelen. Indien nodig kan ook nog gebruik gemaakt worden van een bij het ministerie van Financiën afgesloten rekening-courant kredietfaciliteit van circa 40 miljoen euro (10% van de rijksbijdrage).

Het eigen vermogen neemt de komende jaren af als gevolg van de voorgenomen inzet van de in de afgelopen jaren opgebouwde bestemmingsreserves en algemene reserves (als gevolg van de positieve resultaten).

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

De post 'Vooruitontvangen erfpacht' neemt de komende jaren toe, omdat in het Leiden Bio Science Park kavels in erfpacht worden uitgegeven.

De leningen nemen toe, zoals hiervoor beschreven bij de liquide middelen.

De kortlopende schulden blijven min of meer constant. Als gevolg van de toekenning van de 'niet-normatieve' middelen voor sectorplannen en starters- en stimuleringsbeurzen zal naar verwachting bij de volgende meerjarenbegroting een stijging optreden.

De ontwikkeling van de financiële positie (liquide middelen en leningen) wordt vooral beïnvloed door de uitvoering van het investeringsprogramma voor huisvesting.

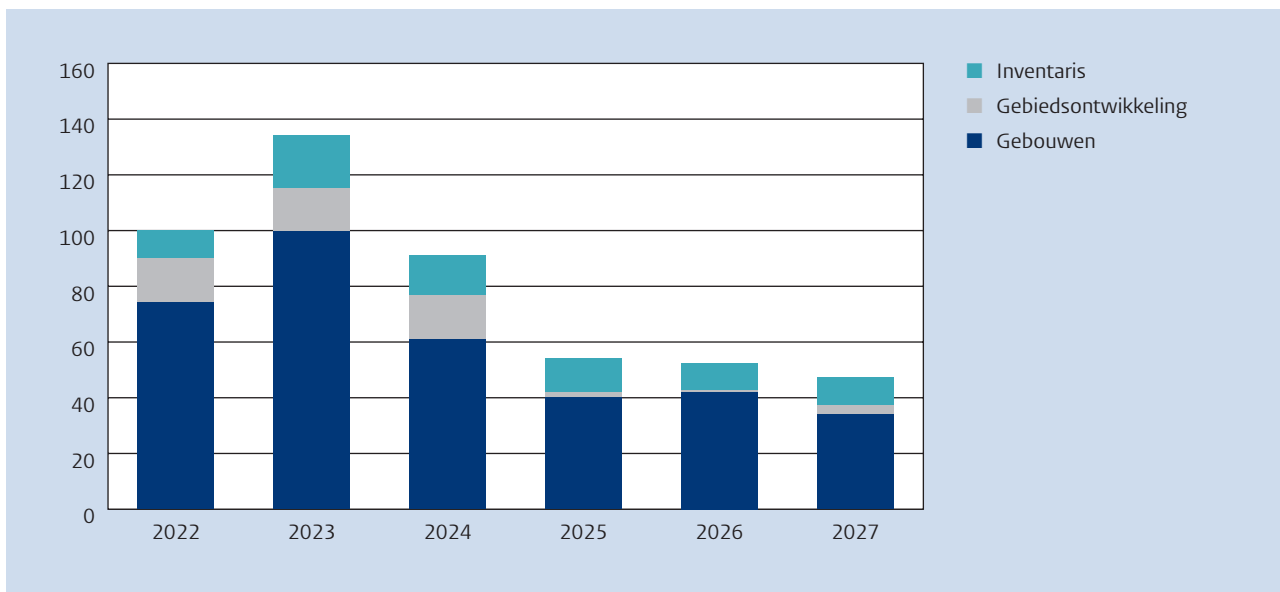
Financiële positie

Met een waarde van 0,88 ultimo 2023 ligt de waarde van de current ratio (vlottende activa/kort vreemd vermogen), die aangeeft of de liquiditeit in orde is, boven de door de Inspectie van het Onderwijs gehanteerde signaleringswaarde van 0,75. Zoals aangegeven zullen de liquide middelen de komende jaren dalen als gevolg van de voorgenomen investeringen. Daarmee zal ook de current ratio dalen, in 2024 tot onder de door de

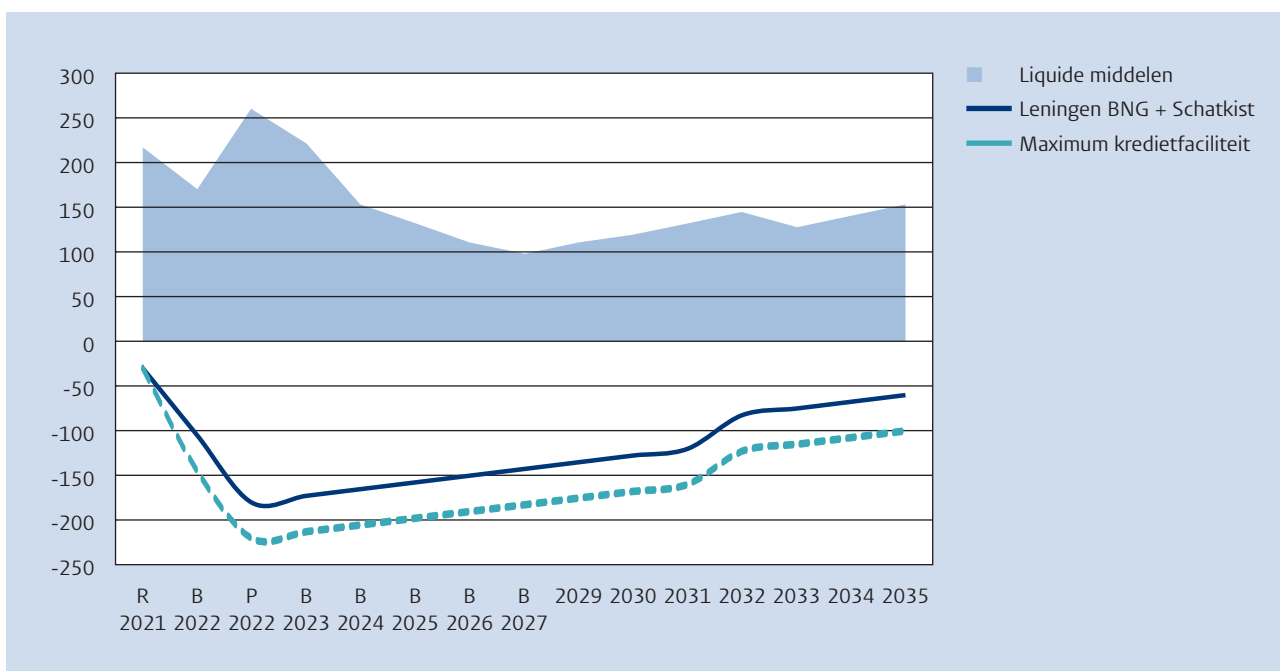
Ontwikkeling financiële positie (enkelvoudig)

(bedragen in M€)	JR 2022	B 2023	B 2024	B 2025	B 2026	B 2027
<i>Activa</i>						
Materiële vaste activa	404,4	491,7	538,4	547,0	552,6	552,6
Financiële vaste activa	44,5	58,3	77,0	75,6	74,3	73,3
Vorraden	1,4	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Vorderingen	53,2	41,8	41,8	41,8	41,8	41,8
Liquide middelen	258,0	220,9	151,7	132,8	112,0	99,8
Totaal activa	761,5	813,8	809,9	798,2	781,8	768,5
<i>Passiva</i>						
Eigen vermogen	256,9	234,4	234,0	231,9	226,9	226,9
Voorzieningen	33,0	28,2	24,1	19,6	19,5	15,3
Vooruitontvangen erfpacht	61,5	69,5	72,7	74,2	72,5	74,1
Leningen (BNG en ministerie van Financiën)	105,0	180,0	172,5	165,0	157,5	150,0
Kortlopende schulden	305,1	301,6	306,7	307,6	305,4	302,2
Totaal passiva	761,5	813,8	809,9	798,2	781,8	768,5
Solvabiliteit	33,7%	28,8%	28,9%	29,0%	29,0%	29,5%
Solvabiliteit II	38,1%	32,3%	31,9%	31,5%	31,5%	31,5%
Liquiditeit (current ratio)	102,5%	87,5%	63,4%	57,1%	50,7%	47,2%

Figuur 13
 Investerings per jaar (in M€, de grafiek is overgenomen uit de Begroting 2023-2027)



Figuur 14
 Verloop Liquide middelen & lening BNG



Inspectie gehanteerde signaleringswaarde. Volgens de Universiteit Leiden is de voorheen gehanteerde signaleringswaarde van 0,5 afdoende. In landelijk verband zal afstemming worden gezocht met de Inspectie van het Onderwijs om deze signaleringswaarde van 0,5 voor ‘zeer grote instellingen’ van toepassing te verklaren. Overigens zal de current ratio naar verwachting ultimo 2027 iets onder de 0,5 zakken. Gezien de mogelijkheid gebruik te maken van het rekening-courant-arrangement bij het

ministerie van Financiën acht het college nadere maatregelen niet nodig.

De solvabiliteit II (eigen vermogen + voorzieningen/ totaal vermogen) ligt naar verwachting de komende jaren boven de signaleringswaarde van 30 procent die de Inspectie van het Onderwijs hanteert. Door de toename van het vreemd vermogen (vooruitontvangen erfpacht, leningen en vooruitontvangen subsidies) zal

de solvabiliteit II (ondanks het positieve resultaat 2022) de komende jaren een daling laten zien, maar boven de signaleringswaarde van 30 procent blijven. Het eigen vermogen zal afnemen door de inzet van de bestemmingsreserves en algemene reserve. Het college acht deze waarde van de solvabiliteit verantwoord, onder meer omdat de vooruitontvangen erfpacht min of meer als eigen vermogen gekwalificeerd zou kunnen worden.

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

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

In de financiële planning- & control-cyclus wordt bij het opstellen van de Kadernota, de begroting en de Bestuurlijk Financiële Rapportage (BFR) expliciet aandacht besteed aan de financiële risico's. Er is voldoende ruimte ingebouwd om de negatieve gevolgen van financiële tegenvallers te kunnen opvangen.

De rijksbijdrage vormt het overgrote deel van de baten met een aandeel van 70 procent. De rijksbijdrage is dan ook een belangrijk aandachtspunt bij de risico's. Een ander belangrijk uitgangspunt is een op nul sluitend allocatieresultaat en het behouden van evenwicht tussen de beschikbare en de verdeelde middelen (allocaties). Resultaat uit de gebiedsontwikkeling blijft – gelet op de moeilijke voorspelbaarheid – buiten beschouwing.

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 voor het laatst besloten de gehele prijsbijstelling niet door te geven aan de universiteiten).

Zoals eerder aangegeven heeft de universiteit een ambitieus huisvestingsprogramma voor de komende jaren. In het programma zijn twee 'majeure' investeringsprojecten opgenomen. Het vastgoedbeheer is centraal

georganiseerd. Hoe groter de omvang van het project, hoe groter het financiële risico. Een risico zou kunnen zijn dat de behoefte aan ruimte niet goed meer aansluit op de bestaande vastgoedportefeuille vanwege een lager of hoger aantal studenten en medewerkers dan geraamd.

In verband met de omvangrijke investeringen is een accurate liquiditeitsraming belangrijk. De ontwikkeling van de liquiditeit wordt mede beïnvloed door externe factoren en wordt 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 een daling van de onderhandenwerkpositie (OHW). Het risico bestaat dat minder onderzoeksprojecten worden binnengehaald, hetgeen kan leiden tot een daling van de OHW-positie en een extra beslag op de liquide middelen. Ook wijzigingen in de bevoorschotting van tweede- en derdegeldstroomprojecten hebben invloed op de liquiditeitsraming.
- Er is slechts ten dele rekening gehouden met tegenvallers bij de uitvoering van de investeringsprojecten. Een mogelijke tegenvaller is een verhoging van het investeringsbudget als gevolg van een verdere stijging van de prijzen in de bouwsector.
- In de liquiditeitsraming is rekening gehouden met de verkoopopbrengsten uit de gebiedsontwikkeling. De realisatie van de geraamde opbrengsten is niet zeker en sterk afhankelijk van economische omstandigheden. Het eventueel wegvallen van een deel van deze opbrengsten kan leiden tot een daling van de beschikbare liquide middelen.
- In de raming van de liquide middelen is geen rekening gehouden met een eventuele wijziging van de huidige bekostigingssystematiek van OCW. Als er wijzigingen worden aangebracht in de verdeling van de rijksbijdrage OCW ten nadele van het hoger onderwijs in het algemeen, dan wel in het bijzonder ten nadele van de Universiteit Leiden, kan dit leiden tot een daling van de beschikbare liquiditeiten.

Om de risico's ten aanzien van de investeringen en liquiditeit zoveel mogelijk te ondervangen worden de grote projecten opgeknipt in fasen. Een ander risico bij omvangrijke projecten is het effect van meer/minder werk, voor, tijdens of na de oplevering. Bij de uitvoering van de projecten houdt de universiteit dit dan ook scherp in de gaten. Eventuele extra (exploitatie)kosten kunnen opgevangen worden binnen de gehele universitaire exploitatie en de aanwezige liquiditeitsruimte.

Het College van Bestuur heeft bij het nemen van een besluit over de huisvesting van het University College in

Den Haag vanwege de situatie op dat moment gekozen voor het huren van een gebouw. Daarbij is een huur/financieringsconstructie tot stand gekomen, waarvan de risico's naar het oordeel van de universiteit beheersbaar zijn. Onder meer is afgesproken dat de universiteit garant staat voor een door de projectinvesteerder met de BNG afgesloten hypothecaire lening. De constructie is beoordeeld door de Inspectie van het Onderwijs. De Inspectie spreekt van een verhoogd risico, maar gegeven de kapitaalkracht van de universiteit en de zekerheden die door de universiteit zijn bedongen, beschouwt de Inspectie het risico niet als een gevaar voor de continuïteit.

Interne risicobeheersings- en controlesysteem

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

In de afgelopen jaren zijn verbeteringen aangebracht in een aantal belangrijke onderdelen van de risicobeheersings- en controlesystemen, te weten het afsluitproces, (onderzoeks)projecten, declaraties, belastingen en (financiële) rechtmatigheid. Belangrijke wet- en regelgeving waaraan in dit kader voldaan moet worden, zijn de Europese aanbestedingsregels, de regels voor beleggen en belenen, en de scheiding publiek/privaat.

Voor de periodieke afsluiting wordt gebruikgemaakt van Runbook. Dit systeem is uitgerold in de hele organisatie. Het aan de financiële administratie (SAP) gekoppelde systeem voorziet in een stapsgewijs afsluitproces met vastlegging en documentatie van alle bijbehorende interne controlewerkzaamheden. In combinatie met de

hierop volgende controle door de afdeling Audit, wordt zo een volledige audit-trail in het systeem vastgelegd. Het systeem heeft geleid tot een verdere uniformering van het afsluitproces. Daarnaast wordt er *continuous control monitoring* gebruikt voor de beheersing van de belangrijkste risico's in het proces van bestellen tot en met betalen. Aan de beheersing van de General IT Controls (GITC) is in de afgelopen jaren ruimschoots aandacht besteed. De universiteit heeft, mede aan de hand van het verbeterprogramma en de verbeterprojecten, diverse verbeteringen in gang heeft gezet, waardoor met name de cyber-weerbaarheid is verbeterd. Denk hierbij aan de toepassing van Multifactorauthenticatie (MFA), het vervangen en patchen van verouderde systemen, het in gebruik nemen van het Security Operations Center (SOC) en het beter beveiligen van een deel van de back-ups.

De beheersing van de processen om te komen tot een aanvaardbare aangifte van de btw en de (eind)-loonheffing is in 2022 op orde, een nieuw convenant Horizontaal Toezicht is overeengekomen met de Belastingdienst. In 2022 is verder gesproken met de belastingdienst over de aanpassing van de pro-rataregeling. Daarbij is afgesproken welk deel van de omzet met btw wordt belast en welk deel niet.

Het beleid inzake beleggen en lenen is gebaseerd op het Treasury Statuut. Nu de Stichting Praesidium Libertatis I niet langer wordt geconsolideerd in de universitaire jaarrekening (door het vervallen van de beslissende zeggenschap) is geen sprake meer van beleggingen in de universitaire jaarrekening. Overtollige liquide middelen worden uitgezet bij het ministerie van Financiën in het kader van schakistbankieren. Met de oplopende rentestanden wordt het weer interessant voor de treasury commissie om te bepalen hoeveel middelen tegen welke looptijd kunnen worden uitgezet in deposito's. Een deel van de liquide middelen was ultimo 2022 vastgelegd in deposito's met een looptijd van één jaar. Liquide middelen van Libertatis Ergo Holding BV worden aangehouden op een rekening-courant bij de huisbankier en op verschillende spaarrekeningen bij de grote Nederlandse banken.

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. Aan de stichting Universitair Sportcentrum is een lening toegezegd en deels verstrekt voor de bouw van een nieuw sportcentrum. Deze stichting is overigens vanwege de beslissende zeggenschap geheel meegeconsolideerd in de universitaire jaarrekening.

6.10 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, studentenhuising, vastgoedontwikkeling en catering. De omzet van deze activiteiten is zichtbaar in de jaarrekening onder de posten 'Werken voor derden' en 'Overige baten'. Bij de invoering van de vennootschapsbelasting voor overheidsorganisaties is met de Belastingdienst afgesproken jaarlijks vast te stellen of vanwege de omvang van deze activiteiten een subjectieve vrijstelling van de vennootschapsbelasting van toepassing is. Over het boekjaar 2022 is deze vrijstelling verkregen.

De universiteit wil voorkomen dat voor deze activiteiten de rijksbijdrage en/of de collegegelden moeten worden ingezet, en heeft daarom een aantal maatregelen getroffen om dat te borgen. De kaders waarbinnen de eenheden moeten opereren ten aanzien van activiteiten met een privaat karakter zijn vastgelegd in de Richtlijn Publiek Privaat. Zo dient onder meer de integrale kostprijs te worden gehanteerd. Een nieuwe activiteit met een privaat karakter 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 studentenhuising).

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 BV). LEH BV 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 kennistransfer 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 2022 gerealiseerde investeringen worden toegelicht in de jaarrekening.

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

De interne beheersing van de private activiteiten is bij de Universiteit ingericht conform Thema 2 (Investeren van publieke middelen in private activiteiten) van de Notitie 'Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs' en de Handreiking voor de inrichting van onderwijskundige publiek-private arrangementen (2011). De maatregelen voor de interne beheersing zijn opgenomen in de interne Richtlijn publiek/ privaat. In 2021 is de

beleidsregel ‘Investeren met publieke middelen in private activiteiten’ van de minister van OCW in werking getreden. Deze beleidsregel is een nadere uitleg van het bestaande beleid en vervangt de eerdergenoemde notitie en handreiking. Volgens die nadere uitleg wordt de definitie van private activiteiten enger én wordt van onderwijsinstellingen verwacht dat zij volledig en transparant verantwoording afleggen in het bestuursverslag. Om de onderwijsinstellingen gelegenheid te geven om aanpassingen in de bedrijfsvoering door te voeren – zodat zij ook daadwerkelijk conform de nieuwe beleidsregel kunnen verantwoorden – heeft OCW de onderwijsinstellingen tot 2023 uitstel verleend voor het tijdstip waarop conform de nieuwe beleidsregel moet worden verantwoord. De Universiteit Leiden zal vanaf het verslagjaar 2023 conform de nieuwe beleidsregel verantwoorden.

Bij de begroting 2023-2027 is de eenheden ter voorbereiding op de verantwoordingsplicht wel gevraagd de activiteiten die enigszins voldoen aan de ‘enge’ definitie opgenomen in de Beleidsregel, te specificeren naar baten en lasten, alsmede de toegevoegde waarde van de betreffende activiteiten voor de uitvoering van de wettelijke taak toe te lichten. Het totaal aan baten dat de private activiteiten (volgens de enge definitie) opleveren, bedraagt in 2023 bijna 46 miljoen euro. In het kader van het vaststellen van de begroting is ook de bijdrage aan de wettelijke taak door het college vastgesteld. Daarbij kwam ook de vraag aan de orde waarom al deze activiteiten onder het als ‘streng’ ervaren regime van de Beleidsregel zouden moeten vallen. Het gaat dan om activiteiten als: de Hortus botanicus (museum), het Universitair Sportcentrum (ten behoeve van het studentenwelzijn), het HOVO (Leven Lang Ontwikkelen (LLO)) en horecafaciliteiten en introductieweken (opbouwen gemeenschap). Dat zijn activiteiten waarvan de universiteit zich ten zeerste afvraagt of dit niet ook kerntaken van de universiteit zijn.

De verschillende interpretaties van de huidige regels leiden tot onzekerheid bij instellingen en accountants. Universiteiten van Nederland, de Vereniging Hogescholen en de MBO Raad staan tezamen met accountantsorganisaties in nauw contact met OCW om hier duidelijkheid over te krijgen. Daarbij wordt ook aandacht gevraagd voor de gezamenlijke ambities (zoals inburgering in het MBO en LLO) die met de huidige regelgeving niet waargemaakt kunnen worden.

Deel II

Jaarrekening 2022

Geconsolideerde jaarrekening

Geconsolideerde balans (na resultaatbestemming)

(bedragen in M€)		31-12-2022	31-12-2021
1	Activa		
	<i>Vaste activa</i>		
1.1	Materiële vaste activa	406,0	334,1
1.2	Financiële vaste activa	27,6	24,6
	Totaal vaste activa	433,6	358,7
	<i>Vlottende activa</i>		
1.3	Voorraden	1,4	1,0
1.4	Vorderingen	51,9	43,5
1.5	Liquide middelen	272,2	230,9
	Totaal vlottende activa	325,5	275,4
	Totaal Activa	759,2	634,1
2	Passiva		
2.1	<i>Groepsvermogen</i>		
2.1.1	Eigen vermogen	256,2	238,1
2.1.2	Minderheidsbelang derden	–	0,3
	Totaal groepsvermogen	256,2	238,4
	<i>Vreemd vermogen</i>		
2.2	Voorzieningen	33,0	32,1
2.3	Langlopende schulden	166,5	92,7
2.4	Kortlopende schulden	303,5	270,9
	Totaal vreemd vermogen	503,0	395,7
	Totaal Passiva	759,2	634,1

Geconsolideerde staat van baten en lasten

(bedragen in M€)		2022	2021
3	<i>Baten</i>		
3.1	Rijksbijdragen	498,3	456,8*
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	0,4	1,1*
3.3	Collegegelden	66,0	70,4
3.4	Baten werk in opdracht van derden	212,1	198,4
3.5	Overige baten	35,7	50,6
	Totaal baten	812,6	777,3
4	<i>Lasten</i>		
4.1	Personeelslasten	576,9	542,2
4.2	Afschrijvingen	38,0	39,3
4.3	Huisvestingslasten	45,8	51,5
4.4	Overige lasten	142,7	120,6
	Totaal lasten	803,4	753,6
	Saldo baten en lasten	9,2	23,7
5.1	Financiële baten en lasten	0,1	-0,1
	Resultaat voor belasting	9,3	23,6
	Belastingen	0,0	0,0
	Resultaat deelnemingen	1,4	-0,3
	Resultaat na belasting	10,7	23,3
	Aandeel derden in resultaat (LUMC)	-7,4	-3,2
	Nettoresultaat	18,1	26,5

* Voor vergelijkingsdoeleinden aangepast

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

(bedragen in M€)	2022	2021
<i>Kasstroom uit operationele activiteiten</i>		
Saldo baten en lasten	9,2	23,7
Aandeel derden in resultaat (LUMC)	7,4	3,2
Aanpassingen voor:		
Afschrijvingen (excl. LUMC)	32,9	34,7
Mutaties voorzieningen (excl. LUMC)	0,9	1,9
Vrijval erfpacht	-1,4	-1,1
Subtotaal	32,5	35,5
<i>Veranderingen in werkkapitaal</i>		
Voorraden	-0,4	0,0
Vorderingen	-8,4	-6,5
Kortlopende schulden	32,6	6,9
Subtotaal	23,8	0,4
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	74,2	63,9
Ontvangen interest	1,7	0,5
Betaalde interest	-2,0	-0,8
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	72,6	62,5
<i>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</i>		
Investerings materiële vaste activa	-104,8	-55,9
Desinvesteringen materiële vaste activa	0,0	0,0
(Des)investerings in deelnemingen	-0,3	-0,8
Mutaties leningen	-1,4	-0,1
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-106,5	-56,8
<i>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</i>		
Toename langlopende schulden	75,2	17,1
Aflossing langlopende schulden	0,0	0,0
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	75,2	17,1
Mutatie liquide middelen	41,3	22,8
<hr/>		
Beginstand liquide middelen	230,9	208,1
Mutatie liquide middelen	41,3	22,8
Eindstand liquide middelen	272,2	230,9

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

Algemeen

De Universiteit Leiden is gevestigd te Leiden en staat ingeschreven in het handelsregister als Publiekrechtelijk Rechtspersoon onder nummer 27368929.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2022, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2022.

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

Baten worden in de staat van baten en lasten opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verplichting, heeft plaatsgevonden waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

De baten en lasten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben.

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

Schattingen

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

Grondslagen voor consolidatie

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

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

- Libertatis Ergo Holding BV (LEH BV), gevestigd te Leiden, en de daaraan verbonden deelnemingen;
- Stichting Universitair Sportcentrum Universiteit Leiden, gevestigd te Leiden.

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

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

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

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 660.506 de baten en lasten van de onderwijs- en onderzoeksactiviteiten van het LUMC verwerkt. Hierbij zijn baten en lasten van het LUMC aan onderzoek en onderwijs toegerekend op basis van het aandeel van de universitaire subsidie en van derden ontvangen subsidies (tweede- en derde geldstroom) in de totale baten. De afschrijvingslasten van het LUMC zijn niet opgenomen in de cijfermatige toelichting op het verloop van de materiële vaste activa omdat het LUMC niet in de geconsolideerde balans is opgenomen.

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

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

Transacties in vreemde valuta

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

Financiële instrumenten

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

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

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

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

Handelsportefeuille

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

Verstrekke leningen en overige vorderingen

Verstrekke leningen en overige vorderingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve-rentemethode, 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 voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

Afgeleide financiële instrumenten

Afgeleide instrumenten worden gewaardeerd op kostprijs of lagere marktwaarde.

Niet-afgeleide financiële verplichtingen

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

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.

Grondslagen waardering activa en passiva

Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden in de balans verwerkt indien het waarschijnlijk is dat de toekomstige prestatie-eenheden met betrekking tot dat actief zullen toekomen aan de universiteit en de kosten van het actief betrouwbaar kunnen worden vastgesteld.

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

Vorbereidingskosten worden, conform RJ212.303, geactiveerd voor zover sprake is van kosten die noodzakelijk zijn voor de realisatie van het actief (bijvoorbeeld tekeningen 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, dan 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 6.000 euro per item. Activa die kunnen worden beschouwd als bulkaankopen worden geactiveerd boven 50.000 euro. 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 geen 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

Afschrijvingspercentages materiële vaste activa

Soort Actief	Afschrijvingspercentage per jaar
Terreinen	
• Algemeen	0%
• Uitgaven aanleg sportterreinen	10%
• Overige terreinvoorzieningen	3,33%
Gebouwen*	
• Casco	1,67%
• Afbouw	3,33%
• Inbouwpakket	6,67%
• Technische installaties	5%-6,67%
Grondexploitatie	Naar rato van de duur van de niet-eeuwigdurende erfpachtovereenkomst.
Investerings in huurpanden	10%, bij een kortere huurtermijn dan 10 jaar naar rato van het aantal huurjaren.
Groot onderhoud	Uitgaven \geq € 140.000 worden geactiveerd Uitgaven $<$ € 140.000 worden niet geactiveerd, tenzij sprake is van levensduurverlenging.
Inventaris en apparatuur*	Activering vindt plaats vanaf € 6.000 per item**
Inventaris	10%
Wetenschappelijke apparatuur	20%, extern gefinancierd 100%
Niet-wetenschappelijke apparatuur	10%
Infrastructurele computer- en netwerkkapparatuur	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 zakenpool van het Universitair Facilitair Bedrijf en het Universitair Sportcentrum geldt een uitzondering voor dit minimumbedrag per item.

zelf. Voor de waardering van de gebouwen wordt de componentenmethode toegepast.

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

Bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa
Voor materiële vaste activa wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat deze activa onderhevig zijn aan bijzondere waardeverminderingen. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengst-waarde. Als het niet mogelijk is de realiseerbare waarde te bepalen voor een individueel actief, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de 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 waardeverminderingverlies is verminderd. Als een dergelijke indicatie aanwezig is, wordt de realiseerbare waarde van het betreffende actief geschat.

Terugneming van een eerder verantwoord bijzonder waardeverminderingverlies vindt alleen plaats als sprake is van een wijziging van gehanteerde schattingen bij het bepalen van de realiseerbare waarde sinds de verantwoording van het laatste bijzonder waardeverminderingverlies. In dat geval wordt de boekwaarde van het actief opgehoogd tot de geschatte realiseerbare waarde, maar niet hoger dan de boekwaarde die bepaald zou zijn (na afschrijvingen) als in voorgaande jaren geen bijzonder waardeverminderingverlies voor het actief zou zijn verantwoord.

Financiële vaste activa

Deelnemingen waarin invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode op basis van de nettovermogenswaarde. Bij de bepaling van de nettovermogenswaarde worden de waarderinggrondslagen van de Universiteit Leiden gehanteerd. Deelnemingen met een negatieve nettovermogenswaarde worden op nihil gewaardeerd. Als de organisatie garant staat voor de schulden van de betreffende deelneming wordt een voorziening gevormd.

Deze wordt primair ten laste van de vorderingen op deze deelneming gevormd en voor het overige onder de voorzieningen ter grootte van het aandeel in de door de deelneming geleden verliezen, dan wel voor de verwachte betalingen door de organisatie ten behoeve van deze deelneming.

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

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

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

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

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

Vorraden

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

Vorderingen

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

Tot de vorderingen behoort tevens een door het ministerie van OCW toegepaste korting op de rijksbijdrage. Deze 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 2011-2022 uitbetaald via de rijksbijdrage.

Werk in opdracht van derden

Het saldo van 'Projecten uit hoofde van werk in opdracht van derden' leidt tot een vordering of een schuld op de balans. Het saldo wordt per project bepaald. Projecten waarbij de vooruitbetaalde kosten de vooruit gefactuurerde termijnen overschrijden, worden verantwoord onder de vorderingen. Projecten waarbij de vooruit gefactuurerde termijnen de vooruitbetaalde kosten overschrijden, worden verantwoord onder de schulden. Een eventueel noodzakelijke voorziening op een project uit hoofde van werk in opdracht van derden, wordt gepresenteerd onder de voorziening 'Verlieslatende contracten'.

Effecten

De effecten worden, voor zover deze aan een beurs genoteerd zijn, gewaardeerd tegen reële waarde. Wijzi-

gingen 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 waardeverminderingsverliezen.

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. Liquide middelen die naar verwachting langer dan twaalf maanden niet ter beschikking staan van de universiteit, worden gerubriceerd als financiële vaste activa.

Eigen vermogen

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

Minderheidsbelang derden

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

Voorzieningen

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

- een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting die een gevolg is van een gebeurtenis in het verleden; *en*
- waarvan een voldoende betrouwbare schatting kan worden gemaakt; *en*
- waarvan 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 (5%), waarmee de berekening van de contante waarde is gedaan, gelijk is aan de te verwachten indexering van de personeelslasten de komende jaren (5%). De contante waarde heeft geen materieel effect op de opgenomen personeelsvoorzieningen.

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.

Overige voorzieningen

De overige voorzieningen zijn opgenomen tegen de nominale waarde van de voor de afwikkeling van de voorziening naar verwachting noodzakelijke uitgaven.

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 afkoopsum in één keer ten gunste van het resultaat geboekt en niet onder de schulden verantwoord.

Kortlopende schulden

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

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

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

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

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

Niet in de balans opgenomen vorderingen

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

Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

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

Grondslagen baten en lasten

Algemeen

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

Baten

Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en -subsidies

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

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

Collegegelden

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

Baten werk in opdracht van derden

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

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

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

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

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

Overige baten

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

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

Opbrengsten voortvloeiend uit de verkoop van zelf vervaardigde 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.

Pensioenlasten

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.

De universiteit heeft een pensioenregeling die is ondergebracht bij het 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 pensioenpremie's over het boekjaar als pensioenlasten in het resultaat verantwoord. De per balansdatum nog niet betaalde bijdragen worden als verplichtingen 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.

Als de universiteit optreedt als *lessee* in een operationele lease, wordt het leaseobject niet geactiveerd. Leasebetalingen inzake de operationele lease worden lineair over de leaseperiode ten laste van de staat van baten en lasten gebracht en de contractuele verplichtingen worden vermeld als niet in de balans opgenomen verplichtingen.

Vreemde valuta

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

Financieringskosten

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

Vennootschapsbelasting

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

Grondslagen kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode. Kasstromen in buitenlandse valuta's zijn herleid naar euro's met gebruikmaking van de gewogen gemiddelde omrekeningskoersen voor de betreffende periodes. In het geconsolideerd kasstroomoverzicht worden de afschrijvingslasten bij 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 2022					
Aanschafprijs t/m 2021	640,0	168,2	41,5	24,6	874,3
Cumulatieve waardevermindering en afschrijvingen	398,3	137,5	0,0	4,4	540,2
Boekwaarde per 1 januari 2022	241,7	30,7	41,5	20,2	334,1
<i>Mutaties in de boekwaarde</i>					
Investerings	12,5	12,1	79,4	2,0	106,0
Desinvestering aanschafwaarde	1,9	5,2	1,1	0,0	8,3
Netto-afschrijving (excl. LUMC)	16,8	8,5	0,0	0,5	25,7
Saldo	-6,3	-1,6	78,3	1,5	72,0
Stand per 31 december 2022					
Aanschafprijs t/m 2022	650,5	175,1	119,8	26,6	972,0
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	415,1	146,0	0,0	4,9	566,0
Boekwaarde per 31 december 2022	235,4	29,1	119,8	21,7	406,0

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 2022					
Afschrijvingen (excl. LUMC)	18,7	13,7	0,0	0,5	32,9
Desinvestering cumulatieve afschrijvingen	1,9	5,2	0,0	0,0	7,1
Netto-afschrijving	16,8	8,5	0,0	0,5	25,8

De afschrijvingslasten van LUMC bedragen M€ 5,0 en zijn niet in bovenstaand overzicht opgenomen.

Gebouwen en terreinen, gebouwen in uitvoering

In 2022 is een bedrag van M€ 91,9 geïnvesteerd in gebouwen. Hiervan is M€ 50,2 besteed aan de ontwikkeling van het Gorlaeusgebouw Fase 2, M€ 14,8 aan Cluster Zuid (Faculteit Geesteswetenschappen), M€ 9,6 aan de Parkeergarage Ehrenfestweg, M€ 7,9 aan de uitbreiding van het Snellius Datacenter en M€ 6,0 aan de renovatie van het Collegezalengebouw.

De WOZ-waarde van de gebouwen bedraagt M€ 367,7 (prijsspeil 2022), de verzekerde waarde van de gebouwen en inventaris bedraagt M€ 1.644,9 (ultimo 2022).

Inventaris en apparatuur

In 2022 is voor M€ 12,1 geïnvesteerd in inventaris en apparatuur. Het betreft voornamelijk investeringen in wetenschappelijke (onderzoeks)apparatuur, computer- en randapparatuur bij de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen (ongeveer M€ 8,8), investeringen in computer en randapparatuur bij het ISSC (ongeveer M€ 2,3), door UFB (ongeveer M€ 0,3) en overige inventaris en apparatuur (ongeveer M€ 0,7).

Grondexploitatie

De universiteit ontwikkelt terreinen voor de uitgifte van percelen in erfpacht. In 2022 is M€ 2,0 geïnvesteerd in de ontwikkeling van terreinen voor toekomstige uitgiften. Deze kosten worden geactiveerd en worden na uitgifte van de percelen gedurende de looptijd van de erfpacht afgeschreven. De ontvangen erfpachten worden verantwoord onder

de langlopende schulden en vallen, eveneens gedurende de looptijd van een erfpachtcontract, vrij ten gunste van het resultaat.

Bijzondere collecties

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

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

1.2 Financiële vaste activa

(bedragen in M€)		Stand 31-12-2021	Mutaties 2022			Stand 31-12-2022
			Mutaties bij	Mutaties af	Resultaat	
1.2.1	Deelnemingen					
	Bimini	0,3	0,0	0,0	0,0	0,3
	Biogeneration Capital Fund II CV	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0
	Biogeneration Capital Fund III CV	2,0	0,0	0,0	0,4	2,4
	Biogeneration Capital Fund IV CV	0,1	0,2	0,0	0,0	0,2
	Biogeneration Ventures BV	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Fibriant BV	0,2	0,0	0,0	0,0	0,2
	Future Genomics Technologies BV	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	In Ovo BV	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Innovation Quarter BV	0,8	0,1	0,0	0,0	0,9
	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	0,2	0,0	0,0	0,0	0,2
	Vitroscaan BV	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	ZoBio BV	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Totaal deelnemingen	3,5	0,3	0,0	1,4	5,2
1.2.2	Leningen aan verbonden partijen	4,3	0,6	0,6	0,0	4,3
1.2.3	Overige leningen u/g	16,7	2,0	0,6	0,0	18,1
	Totaal financiële vaste activa	24,6	2,8	1,2	1,4	27,6

Deelnemingen

De waarde van de deelnemingen is met M€ 1,7 toegenomen als gevolg van resultaat in Biogeneration Capital Fund II CV, Biogeneration Capital Fund III CV, Biogeneration Capital Fund IV CV en Innovation Quarter BV voor in totaal M€ 1,7.

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. Eind 2022 staat hiervan nog M€ 0,1 open. De universiteit heeft in 2013 een lening verstrekt van M€ 0,7 aan de Stichting Biopartner ter financiering van de afkoopsom voor de erfpacht. In 2014 is een lening van M€ 0,7 verstrekt aan de Stichting Bio Science Park Foundation voor de realisatie van de Bio Tech Training Facility.

Door LEH BV zijn aan de Stichting Biopartner vier leningen verstrekt voor de financiering van twee incubatorgebouwen voor in totaal M€ 2,8. In 2022 heeft de stichting een bedrag van M€ 0,1 op deze leningen afgelost.

Overige leningen u/g

De overige leningen bestaan uit:

- Twee leningen verstrekt aan Green College Court BV in verband met de afgesloten overeenkomst betreffende de huur van de huisvesting op het Anna van Buerenplein in Den Haag. De leningen lopen in 20 jaar op naar M€ 20,0. In 2022 is de lening verhoogd met M€ 0,4 en met M€ 0,4 rente waardoor de lening ultimo 2022 is opgelopen tot M€ 10,5. Aan het einde van de huurperiode van 20 jaar wordt het gehele bedrag door Green College Court afgelost;
- Een vooruitbetaald bedrag van ultimo 2022 M€ 4,1 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 2022 bedroeg de vrijval M€ 0,3.
- Cofinancieringen verstrekt door LEH BV als academisch aandeelhouder samen met UNIIQ BV aan startende ondernemingen. Deze financieringen betreffen converteerbare leningen, waarbij LEH BV na afloop van de financieringstermijn de optie heeft de lening om te zetten in aandelenkapitaal in de betrokken ondernemingen;
- Leningen verstrekt door LLPF BV in het kader van het financieringsprogramma 'Enterprise Leiden Fund (ELF)' aan jonge ondernemers in de regio Leiden. De leningen zijn verstrekt onder 'zachte' voorwaarden, zodat de ondernemers zich kunnen richten op de ontwikkeling van hun ondernemerscapaciteiten en hun onderneming. In 2022 is er voor een bedrag van M€ 0,1 aan nieuwe leningen verstrekt;
- Een lening van M€ 1,6 door LEH BV verstrekt aan Nectsgen BV (LUMC) voor de inrichting van een stamcelfaciliteit op het Bio Science Park.

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

1.3 Voorraden

(bedragen in M€)		31-12-2022	31-12-2021
1.3.1	Gebruiksgoederen	1,4	1,0
	Totaal voorraden	1,4	1,0

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

1.4 Vorderingen

(bedragen in M€)		31-12-2022	31-12-2021
1.4.1	Debiteuren	9,1	10,6*
1.4.2	Ministerie van OCW	0,0	0,5
1.4.3	Studenten/deelnemers/cursisten	2,2	2,7
1.4.4	<i>Overige vorderingen</i>		
1.4.4.1	Personeel	0,1	0,2
1.4.4.2	Overige vorderingen	5,6	2,5*
	Totaal overige vorderingen	5,7	2,7
1.4.5	<i>Overlopende activa</i>		
1.4.5.1	Vooruitbetaalde kosten	35,1	27,1
1.4.5.2	Verstreckte voorschotten	0,1	0,1
1.4.5.3	Overige overlopende activa	0,0	0,0
	Totaal overlopende activa	35,2	27,2
1.4.6	Af: voorzieningen wegens oninbaarheid	0,4	0,3
	Totaal vorderingen	51,9	43,5

* Voor vergelijkingsdoeleinden aangepast

Het saldo van de vorderingen is toegenomen met M€ 8,4. De toename van vooruitbetaalde kosten met M€ 8,0 betreft hoofdzakelijk vooruitbetaalde projectkosten. De toename van overige vorderingen met M€ 3,1 betreft onder andere een nog te ontvangen rente schatkistbankieren van M€ 0,9 en nog te factureren doorbelasting aan Stichting LUBEC van M€ 1,5. De looptijd van deze vorderingen is korter dan één jaar.

Onderstaand is het verloopoverzicht van de voorziening wegens oninbaarheid weergegeven.

(bedragen in M€)		2022	2021
1.4.6	<i>Voorziening wegens oninbaarheid</i>		
	Stand per 1-1	0,3	0,4
	Onttrekking	0,1	0,2
	Dotaties	0,2	0,1
	Stand per 31-12	0,4	0,3

1.5 Liquide middelen

(bedragen in M€)		31-12-2022	31-12-2021
1.5.1	Kasmiddelen	0,0	0,0
1.5.2	Banken	169,1	226,5
1.5.3	Deposito's	103,1	4,3
	Totaal liquide middelen	272,2	230,9

De liquide middelen van de Universiteit Leiden bedroegen ultimo 2022 M€ 272,2; een toename van M€ 41,3 ten opzichte van ultimo 2021. 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. Hierbij is een rekening-courant overeenkomst afgesloten. De universiteit heeft op grond van deze overeenkomst een kredietfaciliteit van € 37,5 miljoen.

Een saldo van M€ 100 wordt als twee deposito's met een looptijd korter dan één jaar aangehouden bij het ministerie van Financiën. De overige deposito's van M€ 3,1 betreffen een deposito van de deelneming CWTS BV en enkele bankgaranties.

2.1 Groepsvermogen

(bedragen in M€)		Stand 31-12-2021	Resultaat	Overige mutaties	Stand 31-12-2022
2.1.1.1	Algemene reserve	215,1	14,5	0,0	229,6
2.1.1.2	<i>Bestemmingsreserve (publiek)</i>				
2.1.1.2.1	Profileringsgebieden	0,3	-0,3	0,0	0,0
2.1.1.2.2	Vernieuwingsmiddelen	22,7	3,9	0,0	26,6
	Totaal bestemmingsreserve (publiek)	23,0	3,6	0,0	26,6
2.1.2	Minderheidsbelang derden	0,3	0,0	-0,3	0,0
	Totaal groepsvermogen	238,4	18,1	-0,3	256,2

Voorstel voor resultaatbestemming

Het boekjaar 2022 is afgesloten met een positief resultaat van M€ 18,1, waardoor het eigen vermogen toeneemt naar M€ 256,2. 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 2022 per saldo toegenomen met M€ 14,5;
- Een bestemmingsreserve (publiek) voor door het College van Bestuur gereserveerde en toegekende vernieuwingsmiddelen. Op deze reserve is een resultaat behaald van M€ 2,9 positief. Het College van Bestuur heeft besloten om M€ 1,0 van het resultaat 2022 aan de reserve vernieuwingsmiddelen toe te voegen;
- Een minderheidsbelang derden waarin een door derden gehouden belang van 33,5 procent in een deelneming van LEH BV werd weergegeven t/m 2021 (M€ 0,3). Per ultimo 2022 zijn er geen derden meer die aandeel hebben in deze deelneming van LEH BV.

2.2 Voorzieningen

(bedragen in M€)		Stand 31-12- 2021	Mutaties 2022			Stand 31-12- 2022	Verdeling saldi	
			Dotaties	Onttrek- kingen	Vrijval		< 1 jaar	> 1 jaar
2.2.1	<i>Personeelsvoorzieningen</i>							
2.2.1.1	Werkloosheidsuitkeringen	4,8	4,0	2,8	1,6	4,4	2,1	2,3
2.2.1.2	Voorziening WIA	3,8	1,3	0,5	0,9	3,6	0,5	3,1
2.2.1.3	Jubileum uitkeringen	1,8	0,6	0,4	0,0	2,0	0,4	1,6
2.2.1.4	Reorganisatievoorzieningen	0,2	0,0	0,1	0,0	0,1	0,1	0,0
2.2.1.5	Transitievergoedingen	2,6	1,2	1,2	0,0	2,6	1,2	1,5
2.2.1.6	Langdurig zieken	0,9	1,1	0,9	0,0	1,1	1,1	0,0
	Totaal personeelsvoorzieningen	14,1	8,1	5,8	2,5	13,8	5,4	8,4
2.2.2	Verlieslatende contracten	1,3	0,0	0,0	0,9	0,4	0,4	0,0
2.2.3	<i>Overige voorzieningen</i>							
2.2.3.1	Asbestverwijdering	16,0	1,2	0,7	0,0	16,6	2,2	14,4
2.2.3.2	Btw op licenties	0,7	0,3	0,0	0,0	1,0	1,0	0,0
2.2.3.3	Herstel archief UBL	0,0	1,2	0,0	0,0	1,2	0,6	0,6
	Totaal overige voorzieningen	16,7	2,7	0,7	0,0	18,8	3,8	15,0
	Totaal voorzieningen	32,1	10,9	6,5	3,5	33,0	9,6	23,4

De voorzieningen zijn met M€ 0,9 toegenomen tot een bedrag van M€ 33,0.

Personele voorzieningen

Werkloosheidsuitkeringen

De voorziening werkloosheidsuitkeringen omvat de verplichtingen voor de in de komende jaren door de Universiteit Leiden te betalen wachtgelden. Met verwijzing naar artikel 72a van de WW zijn overheidswerkgevers wettelijk verantwoordelijk voor re-integratie van werkloze ex-medewerkers. Het beleid van de Universiteit Leiden bevat begeleiding van de medewerkers indien beëindiging van de aanstelling aan de orde komt. Deze begeleiding betreft voorlichting over de rechten en plichten tijdens een (boven)wettelijke werkloosheidsuitkering, loopbaanadvies en het aanbieden van mogelijke outplacementtrajecten met als doel het uitgangspunt werk-naar-werk te optimaliseren. Van de door de uitvoeringsinstellingen berekende maximale verplichting bij het totale bestand aan bestaande deelnemers aan de wachtgeldregeling, is op basis van de jaarlijkse vrijval geschat welk percentage daadwerkelijk zal worden uitbetaald. In 2022 is een bedrag van M€ 2,8 onttrokken aan deze voorziening. Voor de toekomstige uitkering van nieuwe instroom in het wachtgeld is een dotatie van M€ 4,0 geplengd. Een bedrag van M€ 1,6 is dit jaar vrijgefallen.

Voorziening WIA (Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen)

De Universiteit Leiden is eigen risicodrager gedurende de eerste tien jaar van arbeidsongeschiktheid van personeel. In 2022 is een dotatie noodzakelijk geweest van M€ 1,3 als gevolg van nieuwe instroom. De uitkeringen bedroegen in 2022 M€ 0,5.

Jubileumgratificaties

Deze voorziening omvat de contante waarde van toekomstige jubileumgratificaties van het personeelsbestand ultimo 2022.

Reorganisatievoorziening

De universiteit treft een reorganisatievoorziening indien op balansdatum een gedetailleerd reorganisatieplan is geformaliseerd, en indien 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 opgenomen van betrokken medewerkers. 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 2022 is per saldo M€ 0,1 aan deze voorzieningen onttrokken.

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 voor 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 2022 is een bedrag van M€ 1,2 gedoteerd en een bedrag van M€ 1,2 onttrokken.

Langdurig zieken

Volgens wet- en regelgeving dient een Voorziening langdurig zieken gevormd te worden. Gekozen is voor een objectieve berekeningswijze, waarbij een voorziening wordt gevormd voor de medewerkers die ultimo 2022 twaalf maanden of langer ziek gemeld staan. Deze categorie wordt meegenomen in de voorziening voor de verwachte ziekteperiode in 2023. Dit heeft geleid tot een dotatie van M€ 1,1.

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 2022 is een bedrag van M€ 0,7 onttrokken voor de kosten van asbestverwijdering, met name door de kosten van de asbestsanering in het collegezalengebouw. Gedurende 2022 is er een bedrag van M€ 1,2 gedoteerd als indexering van de reeds bestaande voorziening.

Btw op licenties

De universiteit neemt via SURF licenties voor openaccess-toegang af. Dit betreft digitale toegang tot databases, e-books en journals. Er is een discussie lopende met de Belastingdienst omtrent het van toepassing zijnde btw-tarief. Gedurende 2020 en 2021 zijn de van toepassing zijnde kosten tegen het lage btw-tarief van 9 procent gefactureerd door SURF, terwijl het hoge 21-procentstarief mogelijk van toepassing is. Er is gedurende 2021 een voorziening gevormd van M€ 0,7 om de te verwachten additionele btw-kosten te dekken. Hier is in 2022 M€ 0,3 aan toegevoegd voor de te verwachten additionele btw-kosten over 2022.

Herstel archief UBL

In 2022 is er een voorziening getroffen voor de renovatie en verhuizing van het archief van het Academisch Historisch Museum. Deze zullen naar verwachting plaatsvinden in de periode 2023-2025. De collecties zullen na herstel worden opgenomen in de collectie van de Universitaire Bibliotheken Leiden. De totale kosten voor herstel en verhuizing worden ingeschat op M€ 1,2.

2.3 Langlopende schulden

(bedragen in M€)		Stand 31-12- 2021	Mutaties 2022		Stand 31-12- 2022	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	Ministerie van Financiën	0,0	75,0	0,0	75,0	75,0	45,0	0,150%
2.3.3	Erfpachten	62,7	0,2	1,4	61,5	60,1	54,7	
	Totaal langlopende schulden	92,7	75,2	1,4	166,5	165,1	129,7	

BNG heeft in 2007 M€ 30 financiering beschikbaar gesteld in de vorm van een vastrentende lening met een termijn van 25 jaar. De lening moet op 1 oktober 2032 geheel zijn terugbetaald. De BNG heeft het recht tot opheffing van de verstrekte financieringen en beschikbaar gestelde faciliteiten indien de solvabiliteitsratio in de enkelvoudige jaarrekening daalt beneden de signaleringsgrens van 20 procent. Ultimo 2022 bedraagt de solvabiliteitsratio enkelvoudig 33,7 procent (2021: 37,7%).

Op grond van de verwachte investeringen in vastgoed en de daaruit voortvloeiende liquiditeitsontwikkeling is er in 2021 een langlopende externe financiering aangetrokken bij het ministerie van Financiën voor een totaal van M€ 150. Dit betreft een vastrentende lening. Hiervan is in 2022 de eerste tranche van M€ 75 ontvangen, in 2023 zal de tweede tranche van M€ 75 ontvangen worden. De lening heeft een looptijd van 21 jaar. Er wordt vanaf 2024 jaarlijks M€ 7,5 afgelost, de lening moet op 2 januari 2043 volledig zijn terugbetaald. Als zekerheidstelling bij deze lening heeft de universiteit recht van hypotheek verleend op een viertal percelen tot een bedrag van M€ 199,5.

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 2022 zijn extra vierkante meters uitgegeven (nacalculatorisch) voor een bedrag van M€ 0,2 en is M€ 1,4 vrijgefallen ten gunste van het resultaat.

2.4 Kortlopende schulden

(bedragen in M€)		31-12-2022	31-12-2021
2.4.1	Vooruit gefactureerde en -ontvangen termijnen OHW	116,5	112,2
2.4.2	Crediteuren	24,2	21,8
2.4.3	Vooruitontvangen subsidies OCW	34,0	20,8
2.4.4	<i>Belastingen / premies sociale verzekeringen</i>		
2.4.4.1	Loonheffing	15,1	14,1
2.4.4.2	Omzetbelasting	-2,2	0,3
2.4.4.3	Premies sociale verzekeringen	4,5	4,4
2.4.4.4	Vennootschapsbelasting	0,0	0,0
	Totaal belastingen / premies sociale verzekeringen	17,4	18,8
2.4.5	Schulden pensioenen	5,4	5,2
2.4.6	<i>Overlopende passiva</i>		
2.4.6.1	Vooruitontvangen collegegelden	38,7	24,3
2.4.6.2	Vooruitontvangen investeringssubsidies	0,3	0,4
2.4.6.3	Vakantiegeld en -dagen	31,3	28,6
2.4.6.4	Accountants- en administratiekosten	0,2	0,2
2.4.6.5	Rente	0,5	0,4
2.4.6.6	Overige posten	35,0	38,3
	Totaal overlopende passiva	106,0	92,1
	Totaal kortlopende schulden	303,5	270,9

De kortlopende schulden zijn toegenomen met M€ 32,6. De post 'Vooruit gefactureerde en vooruitontvangen termijnen OHW' (OHW: onderhanden werk) is in 2022 met M€ 4,3 toegenomen. Deze stijging is in lijn met de stijging van de baten werk in opdracht van derden.

Vooruitontvangen subsidies OCW zijn gestegen met M€ 13,2. Dit wordt veroorzaakt door ontvangen sectorplangelden en door starters- en stimuleringsbeurzen. Deze in 2022 ontvangen middelen zijn als niet-normatief aangemerkt, en nog niet tot besteding gekomen.

De post 'Nog te betalen omzetbelasting' bestaat voornamelijk uit de van de belastingdienst ontvangen omzetbelasting voor de eerste fase van de nieuwbouw Science Campus. Jaarlijks dient een tiende van dit bedrag verrekend te worden op basis van het gerealiseerde pro-rata-percentage voor de omzetbelasting. De omzetbelasting die op grond van deze systematiek de komende jaren verrekend gaat worden is opgenomen onder de kortlopende schulden. De afname van M€ 2,5 wordt voornamelijk veroorzaakt door de vordering op de belastingdienst als gevolg van de herziening van de pro-rata-regeling over 2018 tot en met 2022.

De vooruitontvangen collegegelden laten een stijging zien van M€ 14,4 Dit is een gevolg van de aflopen van de halvering van het wettelijk collegegeld voor het collegejaar 2021-2022.

Behoudens de post 'Vooruit gefactureerde en -ontvangen termijnen OHW' en de post 'Nog te betalen omzetbelasting', hebben de kortlopende schulden nagenoeg geheel een looptijd korter dan één jaar. De vooruit gefactureerde en vooruitontvangen termijnen OHW betreffen de vooruitontvangen subsidies afkomstig van externe financiers. Afhankelijk van de mate van bevoorschotting door deze externe financiers kunnen deze schulden een looptijd hebben van langer dan één jaar. Door de aard van de subsidies is moeilijk te bepalen welk deel langer loopt dan één jaar.

De post 'Overige posten' kan nader worden uitgesplitst naar (in M€):	2022	2021
Liquiditeit onderzoeksschool NOVA	18,8	15,4
Vooruitontvangen LACDR	0,4	6,9
Vooruitontvangen huur	1,5	1,9
Overige overlopende passiva	14,4	14,1
Totaal overige posten	35,0	38,3

Model G Verantwoording subsidies

Subsidies waarbij het eventueel niet aangewende deel van de subsidie, mits de activiteiten volledig zijn uitgevoerd, kan worden besteed aan andere activiteiten waarvoor bekostiging wordt verstrekt

Omschrijving	Toewijzing		De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond
	Kenmerk	Datum	Ja/Nee
Interactieve videoprotocolen om hoger orde leren tijdens practica te bevorderen	OO21-02	28-04-21	Ja
Open 3D Anatomisch Model in het Onderwijs	OL22-13	28-04-22	Nee
Virtuele internationale samenwerkingsprojecten hoger onderwijs	VIS22030	03-05-22	Nee
Virtuele internationale samenwerkingsprojecten hoger onderwijs	VIS22031	03-05-22	Nee
Virtuele internationale samenwerkingsprojecten hoger onderwijs	VIS22040	03-05-22	Ja
Virtuele internationale samenwerkingsprojecten hoger onderwijs	VIS22041	03-05-22	Nee
Virtuele internationale samenwerkingsprojecten hoger onderwijs	VIS22052	03-05-22	Nee
Virtuele internationale samenwerkingsprojecten hoger onderwijs	VIS22053	03-05-22	Nee
Virtuele internationale samenwerkingsprojecten hoger onderwijs	VIS229041	08-11-22	Nee
Virtuele internationale samenwerkingsprojecten hoger onderwijs	VIS229042	08-11-22	Nee
Virtuele internationale samenwerkingsprojecten hoger onderwijs	VIS229043	08-11-22	Nee
Virtuele internationale samenwerkingsprojecten hoger onderwijs	VIS229044	08-11-22	Nee
Virtuele internationale samenwerkingsprojecten hoger onderwijs	VIS229045	08-11-22	Nee

Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, aflopend per ultimo verslagjaar

De universiteit heeft geen per ultimo verslagjaar aflopende subsidies met verrekenclausule.

Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, doorlopend tot in een volgend verslagjaar

De universiteit heeft geen lopende subsidies met verrekenclausule.

Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

- De Universiteit Leiden is een meerjarige overeenkomst aangegaan voor het drukken, distribueren en vermarkten van wetenschappelijke publicaties van de Universiteit Leiden tegen een overeengekomen tarief.
- De Universiteit Leiden is diverse (licentie)overeenkomsten aangegaan voor het gebruik van auteursrechtelijk beschermd materiaal. Daarnaast heeft de universiteit (software)licenties in bruikleen gegeven aan derden.
- De Universiteit Leiden is diverse dienstverleningscontracten aangegaan waarbij capaciteit ter beschikking wordt gesteld aan de universiteit.
- De Universiteit Leiden heeft een samenwerkingsovereenkomst met DUWO afgesloten t.b.v. de huisvesting van studenten door DUWO. De huidige overeenkomst is geldend voor de periode 2022-2025. Hierin is een verplichting opgenomen van M€ 0,3 per jaar aan maximale schadeloosstelling in het geval van leegstand.
- Er zijn meerjarige leveringsovereenkomsten afgesloten voor de levering van gas en elektriciteit. Daarnaast zijn meerjarige verzekeringsovereenkomsten afgesloten.
- In december 2011 is de universiteit overeenkomsten aangegaan met verschillende partijen ten behoeve van de realisatie van nieuwbouw voor het Leiden University College The Hague op het Anna van Buerenplein in Den Haag. De universiteit huurt met ingang van 2013 voor een periode van twintig jaar onderwijsruimte evenals studentenkamers. Aangezien de universiteit niet voornemens is het gebouw te kopen na twintig 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 2022 een bedrag van M€ 31,4). In de exploitatierekening over 2022 is M€ 4,0 verantwoord aan leasebetalingen. De verplichting over 2023 zal naar verwachting M€ 3,6 bedragen. De periode 2024-2027 zal naar verwachting M€ 14,9 bedragen en vanaf 2028 resteert dan nog een verplichting van M€ 20,5.
- In 2014 is een huurovereenkomst aangegaan waarmee vanaf 2018 voor twintig jaar kantoor- en onderwijsruimte wordt gehuurd in het Wijnhavencomplex te Den Haag. In de exploitatierekening over 2022 is M€ 2,4 verantwoord aan huurbetalen. De verplichting over 2023 zal naar verwachting M€ 2,4 bedragen. De periode 2024-2027 zal naar verwachting M€ 10,1 bedragen en vanaf 2028 resteert dan nog een verplichting van M€ 26,0.
- In 2022 is een huurovereenkomst aangegaan waarmee vanaf september 2025 voor twintig jaar kantoor- en onderwijsruimte wordt gehuurd aan het Spui in Den Haag. De verplichting in de periode 2024-2027 zal naar verwachting M€ 6,5 bedragen en vanaf 2028 resteert dan nog een verplichting van M€ 67,4. Tevens is overeengekomen om de verhuurder een vergoeding te betalen van M€ 8,1 voor de schade als gevolg van het niet aftrekbaar zijn van btw over de stichtingskosten. Deze vergoeding dient voldaan te worden voorafgaand aan de start van de huur per september 2025.
- De Universiteit Leiden voert diverse meerjarige projecten uit die gefinancierd worden 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 de Universiteit Leiden penvoerder geworden voor het Zwaartekrachtprogramma ICI. Het programma wordt door OCW gefinancierd tot 2023. Door vertraging zal het programma echter tot in 2025 worden voortgezet. De ontvangen bedragen worden op de balans geparkeerd tot deze worden uitgekeerd aan de deelnemende partijen.
- In 2017 is de universiteit penvoerder geworden voor het Zwaartekracht programma Quantum Software. Voor de eerste fase van het programma (2017-2021) is een bedrag van M€ 8,6 (exclusief indexaties) toegekend en voor de tweede fase M€ 10,2 (exclusief indexaties). De positieve uitkomst van de midterm heeft geleid tot het vrijkomen

van het budget in fase 2. Ultimo 2022 is een bedrag van M€ 11,4 ontvangen. Deelnemers aan dit programma kunnen bij de board een call indienen, die na goedkeuring leidt tot uitkering van een vooruitontvangen bedrag. Op totaal-niveau is daardoor onbekend welk deel ten behoeve van de universiteit of derden ter beschikking wordt gesteld. Dit zal per jaar duidelijk worden.

- Het College van Bestuur heeft in 2014 besloten in het kader van het Valorisation Grant Program M€ 2,0 te investeren in startende ondernemingen, die voortvloeien uit activiteiten binnen de universiteit. Het Valorisation Grant Program is opgegaan in het 'Proof of Concept' fonds van UNIQ B.V. De investering hierin loopt via Libertatis Ergo Holding. Ultimo 2022 resteert een stortingsplicht van circa M€ 1,0.
- Libertatis Ergo Holding is in 2017 de verplichting aangegaan om M€ 2,5 te investeren in de deelneming Biogeneration Capital Fund III CV. Ultimo 2022 resteert een stortingsplicht van circa M€ 0,1.
- Libertatis Ergo Holding is in 2020 de verplichting aangegaan om M€ 0,5 te investeren in de deelneming Biogeneration Capital Fund IV CV. Ultimo 2022 resteert een stortingsplicht van M€ 0,3.

Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten

3.1 Rijksbijdragen OCW

(bedragen in M€)		2022	2021
3.1.1	Rijksbijdrage OCW	574,9	533,3
3.1.2	Niet-normatieve rijksbijdrage OCW	14,5	10,2*
	Totaal ontvangen rijksbijdragen OCW	589,4	543,5
3.1.3	Af: rijksbijdrage LUMC	91,1	86,7
	Totaal rijksbijdragen OCW	498,3	456,8

* Voor vergelijkingsdoeleinden aangepast

De rijksbijdrage van het ministerie van OCW bedroeg in 2022 M€ 498,3 na aftrek van de rijksbijdrage voor de academische werkplaatsfunctie van het LUMC. De groei van de rijksbijdrage is mede het gevolg van een algehele stijging in de studentenaantallen. Daarnaast is de groei veroorzaakt door in 2022 toegekende loon- en prijsbijstelling van M€ 15,5.

De niet-normatieve rijksbijdragen bestaan met name uit de besteding vanuit de corona-enveloppe, welke een onderdeel vormt van de NPO middelen, en uit besteding van ontvangen zwaartekracht subsidies.

Duurzame Geesteswetenschappen (DGW)

Tot en met 2020 heeft de Faculteit Geesteswetenschappen jaarlijks M€ 2,5 ontvangen in het kader van Duurzame Geesteswetenschappen. De faculteit heeft de afgelopen jaren het budget nog niet volledig kunnen besteden. De resterende middelen worden in de periode 2023-2025 besteed aan dezelfde doelen.

Een deel van de middelen wordt ingezet ter dekking van de ontwikkeling van het onderwijs. Daarnaast zijn de middelen bestemd voor inhoudelijke vernieuwing en internationalisering zoals Engelstalig onderwijs.

In 2022 is er M€ 0,2 aan baten verantwoord onder de niet-normatieve rijksbijdrage OCW, besteed aan:

(bedragen in K€)	2022	2021
Onderwijsvernieuwing	39	257
Inhoudelijke vernieuwing	47	279
Internationalisering	105	96
Onderzoekontwikkeling	–	15
Totaal besteed door DGW	191	647

3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidie

(bedragen in M€)		2022	2021
3.2.1	Geormerkte subsidies OCW	0,4	1,1*
3.2.2	Niet-geormerkte subsidies OCW	0,0	0,0
Totaal overige overheidsbijdragen en -subsidies		0,4	1,1

* Voor vergelijkingsdoeleinden aangepast

De geormerkte subsidies OCW dalen met M€ 0,7, als gevolg van het aflopen van de subsidieregelingen ‘Coronabanen’ en ‘Extra hulp voor de klas’.

3.3 Collegegelden

(bedragen in M€)		2022	2021
3.3.1	<i>Wettelijke collegegelden</i>		
3.3.1.1	Wettelijk collegegeld	41,5	48,4
3.3.1.2	Institutional fee	1,4	1,5
Totaal wettelijke collegegelden		42,9	49,9
3.3.2	<i>Instellingscollegegelden</i>		
3.3.2.1	2e studie bekostigde opleidingen	2,0	2,3
3.3.2.2	Niet-EER* bekostigde opleidingen	13,1	12,6
3.3.2.3	Niet bekostigde opleidingen	8,0	5,6
Totaal instellingscollegegelden		23,1	20,5
Totaal collegegelden		66,0	70,4

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

De collegegelden komen M€ 4,4 lager uit dan in 2021. De oorzaak hiervan is gelegen in de halvering van het wettelijk collegegeld voor het collegejaar 2021-2022.

3.4 Baten werk in opdracht van derden

(bedragen in M€)		2022	2021
3.4.1	Contractonderwijs	9,1	9,2
3.4.2	<i>Contractonderzoek</i>		
3.4.2.1	Internationale organisaties*	37,5	38,7
3.4.2.2	Nationale overheden	25,8	21,2
3.4.2.3	NWO (incl. ZonMW)	51,7	56,2
3.4.2.4	KNAW	0,7	0,2
3.4.2.5	Overige non-profitorganisaties	48,4	41,7
3.4.2.6	Bedrijven	38,9	31,2
Totaal contractonderzoek		203,0	189,2
Totaal baten werk in opdracht van derden		212,1	198,4

* 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€ 13,7 ten opzichte van 2021, vooral als gevolg van loon- en prijsbijstellingen.

3.5 Overige baten

(bedragen in M€)		2022	2021
3.5.1	Verhuur	5,9	11,3
3.5.2	Detachering personeel	1,8	3,3
3.5.3	Schenking en sponsoring	3,8	2,9
3.5.4	Overige	24,2	33,1
	Totaal overige baten	35,7	50,6

De overige baten dalen ten opzichte van 2021 met M€ 14,9. De baten verhuur zijn gedaald met M€ 5,4. Dit komt omdat een groot deel van de verhuur van studentenwoningen vanaf 2022 niet meer via de exploitatie van de universiteit loopt, maar is uitbesteed aan studentenhuusvestingsorganisaties. De overige baten dalen ten opzichte van 2021 met M€ 8,9. Deze daling wordt met name veroorzaakt door de opbrengsten uit onroerend goed, die gedaald zijn met M€ 13,1. Dit is veroorzaakt door de opbrengsten van de grondverkoop van het Entreegebied in 2021.

De post 'Overige' kan nader worden uitgesplitst naar (in M€):		2022	2021
	Opbrengst onroerend goed	1,5	14,6
	Cateringopbrengsten	4,1	2,0
	Lidmaatschaps- en entreegelden	4,6	2,5
	Subsidies	4,2	4,8
	Pro-rata-btw op indirecte kosten	3,4	3,3
	Octrooien en licenties	0,9	0,6
	Overige overige baten	5,4	5,3
	Totaal overige baten	24,2	33,1

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

4.1 Personele lasten

(bedragen in M€)		2022	2021
4.1.1	<i>Lonen, salarissen en sociale lasten</i>		
4.1.1.1	Lonen en salarissen	411,5	388,2*
4.1.1.2	Sociale lasten	49,5*	46,6*
4.1.1.3	Pensioenpremies	62,2	59,0
	Totaal lonen, salarissen en sociale lasten	523,2	493,8
4.1.2	<i>Overige personele lasten</i>		
4.1.2.1	Personele voorzieningen	3,7	2,3
4.1.2.2	Personeel niet in loondienst	30,5	30,1
4.1.2.3	Overige	21,7	17,9
	Totaal overige personele lasten	55,9	50,3
4.1.3	Af: uitkeringen	2,2	1,9
	Totale personele lasten	576,9	542,2

* Voor vergelijkingsdoeleinden aangepast

De personele lasten zijn in 2022 met M€ 34,7 toegenomen naar M€ 576,9. Deze stijging wordt veroorzaakt door een stijging van de bezetting en de loonsverhoging in 2022.

Bezetting ultimo 2022

(aantallen in fte)	31-12-2022	31-12-2021
Wetenschappelijk personeel	4.497	4.400
Ondersteunend & beheerspersoneel	2.720	2.590
Totaal personeel	7.217	6.991

Bovenstaande bezetting betreft het personeel in dienst van de Universiteit Leiden en de deelnemingen van LEH BV ultimo 2022, plus de onderwijs- en onderzoeksmedewerkers van het LUMC. De bezetting is met 3,2 procent (226 fte) gestegen ten opzichte van 2021.

Bezetting ultimo 2022, exclusief LUMC

(aantallen in fte)	31-12-2022	31-12-2021
Wetenschappelijk personeel	2.781	2.748
Ondersteunend & beheerspersoneel	2.448	2.334
Totaal personeel	5.229	5.082

In bovenstaande tabel is het personeel in dienst van de Universiteit Leiden en de deelnemingen van LEH BV weergegeven (exclusief de bezetting van LUMC). In 2022 is de bezetting met 147 fte gestegen; een stijging van 2,9 procent ten opzichte van 2021.

Het verschil met de fte's vermeld in de tabel genoemd in de Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening (pagina 149) betreft het personeel werkzaam bij de (geconsolideerde) deelnemingen van LEH BV.

Bezoldiging van bestuurders

Op grond van de Wet normering topinkomens (WNT) is het verplicht de bezoldiging van de afzonderlijke leden van het College van Bestuur, de Raad van Toezicht en van voormalige topfunctionarissen te vermelden. De tabel op pagina 129 geeft het bedrag weer van de bezoldigingen die de bestuurders in 2022 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 216.000 euro. Voor de voorzitter van de Raad van Toezicht is de maximumvergoeding vastgesteld op 32.400 euro en voor een lid van de Raad van Toezicht is dat 21.600 euro.

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);

De WNT-grens wordt in 2022 niet overschreden.

Vermelding bezoldiging topfunctionarissen en gewezen topfunctionarissen

(bedragen in €)	H. Bijl	A.T. Ottow	M. Ridderbos
Functiegegevens	Rector magnificus	Voorzitter CvB	Lid CvB en vice-voorzitter
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	191.617	191.617	191.617
Beloningen betaalbaar op termijn	24.152	24.152	24.152
Subtotaal	215.769	215.769	215.769
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	216.000	216.000	216.000
-/- onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	0	0	0
Bezoldiging	215.769	215.769	215.769
Reden waarom overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens over voorgaand boekjaar

(bedragen in €)	H. Bijl	A.T. Ottow	M. Ridderbos	C.J.J.M. Stolker
Functiegegevens	Rector magnificus	Voorzitter CvB	Lid CvB en vice-voorzitter	Voorzitter CvB en rector magnificus
Aanvang en einde functievervulling in 2021	1/1-31/12	8/2-31/12	1/1-31/12	1/1-7/2
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja	ja
Bezoldiging				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	185.153	161.222	185.153	19.233
Beloningen betaalbaar op termijn	23.630	21.168	23.630	2.526
Subtotaal	208.782	182.390	208.782	21.759
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	209.000	187.241	209.000	21.759
Bezoldiging	208.782	182.390	208.782	21.759

Vermelding alle toezichthouders

(bedragen in €)	A.F. van der Touw	O.L. Zoutendijk	E.W. Meijer	R.G. de Lange-Tegelaar	L. Govaerts	K. Yildirim
Functiegegevens	Voorzitter RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/1-31/12	1/1-30/11	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/12-31/12
Bezoldiging	21.000	0	15.000	15.000	15.000	1.250
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	32.400	21.600	21.600	21.600	21.600	1.835
-/- onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	0	0	0	0	0	0
Bezoldiging	21.000	0	15.000	15.000	15.000	1.250
Reden waarom overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens over voorgaand boekjaar

(bedragen in €)	A.F. van der Touw	O.L. Zoutendijk	E.W. Meijer	R.G. de Lange-Tegelaar	E.A.A.M. van Welie	C.M.L. Hijmans van den Bergh	L. Govaerts
Functiegegevens	Voorzitter RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2021	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/9-31/12	1/1-30-6	1/1-30/11	1/12-31/12
Bezoldiging	22.838	0	15.000	5.000	8.813	15.063	1.250
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	31.350	20.900	20.900	6.986	10.364	19.125	1.775

Vermelding alle interim-bestuurders

Gedurende 2022 zijn geen interim-bestuurders aangesteld.

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

Er is in 2022 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 UNL en OCW overeengekomen uniforme aanpak voor de verantwoording van bestuurdersdeclaraties (Declaratieregeling CvB-leden Nederlandse universiteiten). Belangrijk onderdeel van deze kosten zijn reis- en verblijfskosten binnen- en buitenland en representatiekosten. Verzaamelfacturen zijn in het overzicht naar rato toebedeeld aan individuele bestuursleden. De kosten van de vaste onkostenvergoeding zijn opgenomen onder de bezoldiging van het CvB.

(bedragen in €)	H. Bijl	A. Ottow	M. Ridderbos
Representatiekosten inclusief VOV*	8.161	7.789	8.031
Reiskosten binnenland	4.860	3.791	4.527
Reiskosten buitenland	5.748	14.406	594
Overige kosten	1.990	5.590	7.500
Totaal	20.759	31.576	20.652

* VOV staat voor Vaste onkostenvergoeding

4.2 Afschrijvingen

(bedragen in M€)	2022	2021
4.2.1 Gebouwen	21,7	22,3
4.2.2 Inventaris en apparatuur	15,8	13,5
4.2.3 Gebouwen in uitvoering	0,0	0,0
4.2.4 Vastgoedontwikkeling	0,5	3,4
Totaal afschrijvingen	38,0	39,3

De afschrijvingen zijn in 2022 met M€ 1,3 afgenomen ten opzichte van 2021. Deze daling wordt met name veroorzaakt door desinvesteringen in 2021 in verband met de grondverkoop van het Entreegebied. In de totale afschrijvingen van M€ 38,0 is een bedrag van M€ 5,0 opgenomen dat afschrijving van gebouwen, inventaris en apparatuur bij het LUMC betreft.

4.3 Huisvestingslasten

(bedragen in M€)	2022	2021
4.3.1 Huur	11,2	15,8
4.3.2 Verzekeringen	1,3	1,1
4.3.3 Onderhoud	11,5	13,0
4.3.4 Energie en water	7,6	7,0
4.3.5 Schoonmaakkosten	7,3	7,5
4.3.6 Heffingen	3,8	3,6
4.3.7 Overige voorzieningen	1,2	3,3
4.3.8 Overige huisvestingslasten	1,9	0,1
Totaal huisvestingslasten	45,8	51,5

De huisvestingslasten komen M€ 5,7 lager uit dan in 2021. De huurlasten komen M€ 4,6 lager uit dan in 2021. De oorzaak hiervan is dat een groot deel van de verhuur van studentenwoningen vanaf 2022 niet meer via de exploitatie van de universiteit loopt, maar is uitbesteed aan studentenhuusvestingsorganisaties. De lasten voor overige voorzieningen zijn gedaald met M€ 2,1. Dit als gevolg van een dotatie in 2021 aan de asbestvoorziening voor de geraamde kosten bij de sloop van het Huygensgebouw.

4.4 Overige lasten

(bedragen in M€)		2022	2021
4.4.1	<i>Administratie- en beheerslasten</i>		
4.4.1.1	Bureaunkosten	11,0	9,1
4.4.1.2	Accountantskosten	0,5	0,4
	Totaal administratie- en beheerslasten	11,5	9,5
4.4.2	Inventaris, apparatuur en leermiddelen	19,6	17,5
4.4.3	Mutatie overige voorzieningen	-0,1	-0,5
4.4.4	<i>Overige lasten</i>		
4.4.4.1	Subsidies	16,4	18,8
4.4.4.2	Reis- en verblijfskosten	8,8	2,6
4.4.4.3	Telefoon-, porti- en vrachtkosten	2,2	1,9
4.4.4.4	Collectievorming	9,9	8,8
4.4.4.5	Hulpmiddelen/grondstoffen	12,5	9,5
4.4.4.6	Publiciteit en voorlichting	3,9	3,2
4.4.4.7	Lidmaatschappen, donaties en verzekeringen	1,2	1,4
4.4.4.8	Werkzaamheden door derden	33,6	30,6
4.4.4.9	Representatie	3,7	1,8
4.4.4.10	Catering	2,4	0,9
4.4.4.11	Advieskosten	4,5	2,4
4.4.4.12	Diversen	12,6	12,0
	Totaal overige lasten	111,7	94,1
	Totaal	142,7	120,6

De overige lasten zijn ten opzichte van 2021 toegenomen met M€ 22,1 naar M€ 142,7. Dit wordt met name veroorzaakt door een stijging in de reis- en verblijfskosten met M€ 6,2 als gevolg van het verdwijnen van de beperkingen als gevolg van coronamaatregelen.

De post 'Subsidies' kan nader worden uitgesplitst naar (in M€):	2022	2021
Roosevelt Study Center	0,3	0,3
NOVA	1,9	2,9
Zwaartekracht ICI	3,1	3,2
Zwaartekracht OSC	1,6	2,6
Hogeschool der Kunsten	0,8	0,8
Verstrekke beurzen en bijdragen	3,4	2,2
Overige subsidies (voornamelijk van LUMC)	5,3	6,7
Totaal subsidies	16,4	18,8

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€):	2022	2021
Kostprijs omzet UFB	1,2	1,1
Kostprijs verkopen Hortus botanicus	0,5	0,4
Kostprijs verkopen ISSC	3,8	3,4
Vergoedingen aan fellows	0,2	0,2
Overige diversen	7,0	6,8
Totaal diversen	12,6	12,0

5.1 Financiële baten en lasten

	2022	2021
5.1.1 Rentebaten	1,7	0,5
5.1.2 Waardeverandering deelnemingen LUMC	0,4	0,2
5.1.3 Af: rentelasten	2,0	0,8
Totaal financiële baten en lasten	0,1	-0,1

Het saldo van de financiële baten en lasten is ten opzichte van 2021 met M€ 0,2 toegenomen. De rentebaten zijn gestegen met M€ 1,2, als gevolg van stijgende rente op de bij het ministerie van Financiën aangehouden liquide middelen. De rentelasten zijn gestegen als gevolg van het niet langer activeren van bouwrente per 2022.

Honoraria accountant

(Bedragen in k€)	2022	2021
Onderzoek jaarrekening	340,5	355,4
Andere controleopdrachten	153,5	89,0
Fiscale adviezen	0,0	0,0
Andere niet-controlediensten	0,0	57,4
Totaal	494,0	501,8

Dit overzicht betreft de in rekening gebrachte honoraria door de externe accountant gedurende het betreffende boekjaar.

Enkelvoudige jaarrekening

Enkelvoudige balans (na resultaatbestemming)

(bedragen in M€)		31-12-2022	31-12-2021
1	Activa		
	<i>Vaste activa</i>		
1.1	Materiële vaste activa	404,4	331,3
1.2	Financiële vaste activa	44,5	44,4
	Totaal vaste activa	448,9	375,7
	<i>Vlottende activa</i>		
1.3	Voorraden	1,4	1,0
1.4	Vorderingen	53,2	42,3
1.5	Liquide middelen	258,0	214,9
	Totaal vlottende activa	312,6	258,2
	Totaal activa	761,5	633,9
2	Passiva		
2.1	<i>Eigen vermogen</i>		
2.1.1	Eigen vermogen	256,9	238,8
	<i>Vreemd vermogen</i>		
2.2	Voorzieningen	33,0	32,0
2.3	Langlopende schulden	166,5	92,7
2.4	Kortlopende schulden	305,1	270,4
	Totaal vreemd vermogen	504,6	395,1
	Totaal passiva	761,5	633,9

Enkelvoudige staat van baten en lasten

(bedragen in M€)		2022	Begroting 2022	2021
3	<i>Baten</i>			
3.1	Rijksbijdragen	498,3	479,0	456,8
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	0,4	0,0	1,1
3.3	Collegegelden	66,0	63,2	70,4
3.4	Baten werk in opdracht van derden	111,8	100,4	104,8
3.5	Overige baten	33,4	33,8	49,2
	Totaal baten	709,9	676,5	682,2
4	<i>Lasten</i>			
4.1	Personeelslasten	445,3	448,1	421,3
4.2	Afschrijvingen	33,0	30,3	35,8
4.3	Huisvestingslasten	40,9	38,7	46,9
4.4	Overige lasten	173,7	164,8	151,4
	Totaal lasten	692,9	682,0	655,4
	Saldo baten en lasten	17,0	-5,5	26,8
5.1	Financiële baten en lasten	-0,1	-0,8	-0,1
	Resultaat voor belasting	16,9	-6,3	26,7
	Belastingen	0,0	0,0	0,0
	Resultaat deelnemingen	1,2	1,0	0,5
	Nettoresultaat	18,1	-5,3	27,2

Enkelvoudig kasstroomoverzicht

(bedragen in M€)	2022	2021
<i>Kasstroom uit operationele activiteiten</i>		
Saldo baten en lasten	17,0	26,8
Aanpassingen voor:		
Afschrijvingen (excl. LUMC)	33,0	35,8
Mutaties voorzieningen (excl. LUMC)	1,0	1,9
Vrijval erfpacht	-1,4	-1,1
Subtotaal	32,6	36,6
<i>Veranderingen in werkkapitaal</i>		
Voorraden	-0,4	0,0
Vorderingen	-11,0	-6,8
Kortlopende schulden	34,7	7,9
Subtotaal	23,3	1,1
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	74,3	65,6
Ontvangen interest	1,5	0,4
Betaalde interest	-1,6	-0,5
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	72,8	64,4
<i>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</i>		
Investerings materiële vaste activa	-106,0	-54,4
Desinvesterings materiële vaste activa	0,0	0,0
(Des)investerings in deelnemingen	0,0	-0,5
Mutaties leningen	1,1	0,1
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-104,9	-54,8
<i>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</i>		
Nieuw opgenomen leningen	75,2	17,1
Aflossing langlopende schulden	0,0	0,0
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	75,2	17,1
Mutatie liquide middelen	43,1	26,7
Beginstand liquide middelen	214,9	188,2
Mutatie liquide middelen	43,1	26,7
Eindstand liquide middelen	258,0	214,9

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 2022					
Aanschafprijs t/m 2021	638,3	167,8	40,4	24,6	871,1
Cumulatieve waardevermindering en afschrijvingen	398,3	137,2	0,0	4,4	539,9
Boekwaarde per 1 januari 2022	240,0	30,6	40,4	20,2	331,2
<i>Mutaties in de boekwaarde</i>					
Investerings	12,5	12,0	79,4	2,0	105,9
Desinvesterings aanschafwaarde	1,9	5,1	0,0	0,0	7,1
Netto-afschrijving	16,8	8,5	0,0	0,5	25,8
Saldo	-6,3	-1,6	79,4	1,5	73,0
Stand per 31 december 2022					
Aanschafprijs t/m 2022	648,9	174,8	119,8	26,6	970,1
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	415,1	145,7	0,0	4,9	565,7
Boekwaarde per 31 december 2022	233,8	29,0	119,8	21,7	404,4

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
Afschrijvingen	18,8	13,7	0,0	0,5	33,0
Desinvestering cumulatieve afschrijvingen	1,9	5,1	0,0	0,0	7,1
Netto-afschrijving	16,9	8,5	0,0	0,5	25,9

Gebouwen en terreinen, gebouwen in uitvoering

In 2022 is een bedrag van M€ 91,9 geïnvesteerd in gebouwen. Hiervan is M€ 50,2 besteed aan de ontwikkeling van het Gorlaeusgebouw Fase 2, M€ 14,8 aan Cluster Zuid (Faculteit Geesteswetenschappen), M€ 9,6 aan de Parkeergarage Ehrenfestweg, M€ 7,9 aan de uitbreiding van het Snellius Datacenter en M€ 6,0 aan de renovatie van het Collegezalengebouw.

De WOZ-waarde van de gebouwen bedraagt M€ 367,7 (prijsspeil 2022), de verzekerde waarde van de gebouwen en inventaris bedraagt M€ 1.644,9 (ultimo 2022).

Inventaris en apparatuur

In 2022 is voor M€ 12,0 geïnvesteerd in inventaris en apparatuur. Het betreft voornamelijk investeringen in wetenschappelijke (onderzoeks)apparatuur, computer- en randapparatuur bij de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen (ongeveer M€ 8,8), investeringen in computer en randapparatuur bij het ISSC (ongeveer M€ 2,3), door UFB (ongeveer M€ 0,3) en overige inventaris en apparatuur (ongeveer M€ 0,6).

Grondexploitatie

De universiteit ontwikkelt terreinen voor de uitgifte van percelen in erfpacht. In 2022 is M€ 2,0 geïnvesteerd in de ontwikkeling van terreinen voor toekomstige uitgiften. Deze kosten worden geactiveerd en worden na uitgifte van de percelen gedurende de looptijd van de erfpacht afgeschreven. De ontvangen erfpachten worden verantwoord onder de langlopende schulden en vallen, eveneens gedurende de looptijd van een erfpachtcontract, vrij ten gunste van het resultaat.

Bijzondere collecties

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

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

1.2 Financiële vaste activa

(bedragen in M€)		Stand 31-12-2021	Mutaties 2022			Stand 31-12-2022
			Mutaties bij	Mutaties af	Resultaat	
1.2.1	<i>Deelnemingen</i>					
	LEH BV	24,8	0,0	0,0	1,2	26,0
	Totaal deelnemingen	24,8	0,0	0,0	1,2	26,0
1.2.2	<i>Leningen aan verbonden partijen</i>					
	Stichting Leidse Infrastructuurbundeling	0,1	0,0	0,0	0,0	0,1
	Stichting Biopartner	0,7	0,0	0,0	0,0	0,7
	Stichting Bio Science Park Foundation	0,7	0,0	0,0	0,0	0,7
	Stichting Universitair Sportcentrum Leiden	4,0	0,0	1,6	0,0	2,4
	Totaal leningen aan verbonden partijen	5,5	0,0	1,6	0,0	3,9
1.2.3	<i>Overige leningen u/g</i>					
	Green College Court	9,7	0,8	0,0	0,0	10,5
	Overige	4,5	0,0	0,3	0,0	4,1
	Totaal overige leningen u/g	14,2	0,8	0,3	0,0	14,7
	Totaal financiële vaste activa	44,4	0,8	1,9	1,2	44,5

Deelnemingen

De waarde van LEH BV is met M€ 1,2 toegenomen. Dit bestaat uit een negatief resultaat van M€ 0,1 over 2022 en een correctie op het resultaat van 2021 van M€ 1,3 positief. In deze jaarrekening zijn de conceptcijfers over 2022 van LEH BV verwerkt.

Leningen aan verbonden partijen

Aan de Stichting Leidse Infrastructuur Bundeling (SLIB) is een lening verstrekt voor het realiseren van glasvezelverbindingen, waarop jaarlijks conform schema wordt afgelost. Eind 2022 staat hiervan nog M€ 0,1 open. De universiteit heeft in 2013 een lening verstrekt van M€ 0,7 aan de Stichting Biopartner 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. In 2021 is een lening van M€ 30,0 verstrekt aan de Stichting Universitair Sportcentrum Universiteit Leiden voor de bouw van een nieuw sportcentrum. Eind 2022 is hiervan M€ 2,4 opgenomen door de stichting.

Overige leningen u/g

De overige leningen bestaan uit:

- Twee leningen verstrekt aan Green College Court BV in verband met de afgesloten overeenkomst betreffende de huur van de huisvesting op het Anna van Buerenplein in Den Haag. De leningen lopen in 20 jaar op naar M€ 20,0. In 2022 is de lening verhoogd met M€ 0,4 en met M€ 0,4 rente waardoor de lening ultimo 2022 is opgelopen tot M€ 10,5. Aan het einde van de huurperiode van 20 jaar wordt het gehele bedrag door Green College Court afgelost;
- Een vooruitbetaald bedrag van ultimo 2022 M€ 4,1 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 2022 bedroeg de vrijval M€ 0,3.

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

Verbonden partijen (zie volgende pagina)

Het cijfer in de kolom 'Code activiteit' van de hierna genoemde meerderheidsdeelnemingen en verbonden partijen heeft betrekking op:

- 1 = Contractonderwijs
- 2 = Contractonderzoek
- 3 = Onroerende zaken
- 4 = Overig

Meerderheidsdeelneming (BV)

(bedragen in M€)

Naam deelneming	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteit	Eigen vermogen 31-12-2022	Exploitatie saldo 2022	Verklaring art. 2:403 ja/nee	Consolidatie ja/nee	Deelnemingspercentage
Libertatis Ergo Holding BV	BV	Leiden	4	26,0	1,2	Nee	ja	100%
				26,0	1,2			

Specificatie meerderheidsdeelnemingen Libertatis Ergo Holding BV

(bedragen in M€)

Naam deelneming	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteit	Eigen vermogen 31-12-2022	Exploitatie saldo 2022	Verklaring art. 2:403 ja/nee	Consolidatie ja/nee	Deelname percentage
Archeologisch Onderzoek Leiden B.V.	BV	Leiden	2	1,2	-0,1	Nee	Ja	100%
Centrum voor Wetenschaps- en Technologie Studies B.V.	BV	Leiden	2	2,1	-0,1	Nee	Ja	100%
Jobmotion B.V.	BV	Leiden	4	4,0	0,4	Nee	Ja	100%
Leiden Leeuwenhoek Pre-Seed Fund B.V.	BV	Leiden	4	0,6	-0,1	Nee	Ja	100%
Platform Opleiding, Onderwijs en Organisatie B.V.	BV	Leiden	1	0,0	0,0	Nee	Ja	100%
LUXs Datascience B.V.	BV	Leiden	2	0,1	0,0	Nee	Ja	100%
Totaal				8,1	0,1			

Verbonden partijen met beslissende zeggenschap

(bedragen in M€)

Naam verbonden partij	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteit	vermogen 31-12-2022	Exploitatie saldo 2022	art. 2:403 ja/nee	Consolidatie ja/nee
Stichting Universitair Sportcentrum Universiteit Leiden	Stichting	Leiden	4	-0,9	0,0	Nee	Ja
Stichting Praesidium Libertatis II	Stichting	Leiden	4	0,0	0,0	Nee	Nee
Stichting Scaliger Instituut	Stichting	Leiden	4	0,1	-0,6	Nee	Nee
Stichting Historische Commissie voor de Leidse universiteit	Stichting	Leiden	4	0,0	0,0	Nee	Nee
Stichting LUBEC	Stichting	Leiden	4	0,3	0,2	Nee	Nee
Stichting Binair Vector Systeem	Stichting	Leiden	4	0,0	0,0	Nee	Nee
Stichting Afrika-Studiecentrum	Stichting	Leiden	4	0,0	0,0	Nee	Nee
Stichting Dr. C.J. Gorter	Stichting	Leiden	4	0,2	0,0	Nee	Nee
Stichting Internationaal Instituut Lucht- en Ruimterecht	Stichting	Leiden	4	0,0	0,0	Nee	Nee
Stichting Van Bergen Fund	Stichting	Leiden	4	0,0	0,0	Nee	Nee
Stichting ter bevordering van de studie China aan de Universiteit Leiden	Stichting	Leiden	4	0,4	-0,1	Nee	Nee
Stichting Europees Instituut	Stichting	Leiden	4	0,6	0,0	Nee	Nee
Stichting Prof. A.E.J. Modderman	Stichting	Leiden	4	0,0	0,1	Nee	Nee
Stichting Havinga Fonds	Stichting	Leiden	4	0,1	0,0	Nee	Nee
Stichting Vrienden van de Universitaire Bibliotheken Leiden	Stichting	Leiden	4	0,1	0,0	Nee	Nee
Roosevelt Institute for American Studies	Stichting	Leiden	4	0,3	0,1	Nee	Nee
Totaal				1,2	-0,3		

Overige verbonden partijen

Naam verbonden partij	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteit
Stichting Aegis	Stichting	Leiden	4
Stichting Bachiene	Stichting	Leiden	4
Stichting Bibliotheek Thysiana	Stichting	Leiden	4
Stichting Biopartner Academisch Bedrijven Centrum	Stichting	Leiden	4
Stichting Universitaire Woonwijk Boerhaave	Stichting	Leiden	4
Stichting de Goeje	Stichting	Leiden	4
Stichting Deadalus	Stichting	Leiden	4
Stichting fin. nalatenschap FISKAAL	Stichting	Leiden	4
Stichting HDmT	Stichting	Leiden	4
Stichting Hulsewé-Wasniewski	Stichting	Leiden	4
Stichting Isaac Alfred Ailion Foundation	Stichting	Leiden	4
Stichting Biotech Training Facility	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 Columbia Summer Program in American Law	Stichting	Leiden	4
Stichting Parkeerbeheer Albinusdreef 7	Stichting	Leiden	4
Stichting Praesidium Libertatis I	Stichting	Leiden	4
Stichting Professor Thorbecke	Stichting	Leiden	4
Stichting Stadspartners Leiden Stad van Ontdekkingen	Stichting	Leiden	4
Stichting ter bevordering van de Azie studies in Nederland	Stichting	Leiden	4
Stichting Valk	Stichting	Leiden	4
Maatschappij der Letterkunde	Vereniging	Leiden	4
Vereniging van Eigenaren Rijnveste	Vereniging	Leiden	4
Stichting Medical Delta	Stichting	Delft	4
Coöperatie SURF	Stichting	Utrecht	4
Stichting SaNS	Stichting	Utrecht	4
Participatie Stichting Regionale Kennisontwikkeling	Stichting	Den Haag	4
Stichting Center for International Legal Cooperation	Stichting	Den Haag	4
Stichting Cyber Security Academy The Hague	Stichting	Den Haag	4
Universiteiten van Nederland	Vereniging	Den Haag	4
Yayasan KITLV	Stichting	Jakarta	4

1.3 Voorraden

(bedragen in M€)		2022	2021
1.3.1	Gebruiksgoederen	1,4	1,0
	Totaal voorraden	1,4	1,0

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

1.4 Vorderingen

(bedragen in M€)		31-12-2022	31-12-2021
1.4.1	Debiteuren	10,6	10,7
1.4.2	Ministerie van OCW	0,0	0,5
1.4.3	Studenten/deelnemers/cursisten	2,2	2,7
1.4.4	<i>Overige vorderingen</i>		
1.4.4.1	Personeel	0,1	0,2
1.4.4.2	Overige vorderingen	6,8	2,4
	Totaal overige vorderingen	6,9	2,6
1.4.5	<i>Overlopende activa</i>		
1.4.5.1	Vooruitbetaalde kosten	33,6	26,0
1.4.5.2	Verstreckte voorschotten	0,1	0,1
1.4.5.3	Overige overlopende activa	0,0	0,0
	Totaal overlopende activa	33,7	26,1
1.4.6	Af: voorzieningen wegens oninbaarheid	0,2	0,3
	Totaal vorderingen	53,2	42,3

Het saldo van de vorderingen is toegenomen met M€ 10,9. De toename van vooruitbetaalde kosten met M€ 7,6 betreft hoofdzakelijk vooruitbetaalde projectkosten. De toename van overige vorderingen met M€ 4,4 betreft een nog te ontvangen korting van Jobmotion van M€ 1,6, te ontvangen rente schatkistbankieren van M€ 0,9 en nog te factureren doorbelasting aan Stichting LUBEC van M€ 1,5. De looptijd van deze vorderingen is korter dan één jaar.

Onderstaand is het verloopoverzicht van de voorziening wegens oninbaarheid weergegeven.

(bedragen in M€)		2022	2021
1.4.6	<i>Voorziening wegens oninbaarheid</i>		
	Stand per 1-1	0,3	0,4
	Onttrekking	0,1	0,2
	Dotaties	0,0	0,1
	Stand per 31-12	0,2	0,3

1.5 Liquide middelen

(bedragen in M€)		31-12-2022	31-12-2021
1.5.1	Kasmiddelen	0,1	0,0
1.5.2	Banken	157,3	214,3
1.5.3	Deposito's	100,6	0,6
	Totaal liquide middelen	258,0	214,9

De liquide middelen van de Universiteit Leiden bedroegen ultimo 2022 M€ 258,0. Dit is een toename van M€ 43,1 ten opzichte van ultimo 2021. 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. Hierbij is een rekening-courant overeenkomst afgesloten. De universiteit heeft op grond van deze overeenkomst een kredietfaciliteit van M€ 37,5.

Een saldo van M€ 100 wordt als twee deposito's met een looptijd korter dan één jaar aangehouden bij het ministerie van Financiën. De overige deposito's van M€ 0,6 betreffen enkele bankgaranties.

2.1 Eigen vermogen

(bedragen in M€)		Stand 31-12-2021	Resultaat	Overige mutatie	Stand 31-12-2022
2.1.1.1	Algemene reserve	215,8	14,5	0,0	230,3
2.1.1.2	Bestemmingsreserve (publiek)				
2.1.1.2.1	Profileringsgebieden	0,3	-0,3	0,0	0,0
2.1.1.2.2	Vernieuwingsmiddelen	22,7	3,9	0,0	26,6
	Totaal bestemmingsreserve (publiek)	23,0	3,6	0,0	26,6
	Totaal eigen vermogen	238,8	18,1	0,0	256,9

Verschil ten opzichte van het groepsvermogen

(bedragen in M€)		Stand 31-12-2021	Resultaat	Overige mutatie	Stand 31-12-2022
	Eigen vermogen	238,8	18,1	0,0	256,9
	Resultaat grondverkoop USC	-0,6	0,0	0,0	-0,6
	Eigen vermogen St. Universitair Sportcentrum	-0,1	0,0	0,0	-0,1
	Minderheidsbelang derden	0,3	0,0	-0,3	0,0
	Totaal groepsvermogen	238,4	18,1	-0,3	256,2

Voorstel voor resultaatbestemming

Het boekjaar 2022 is afgesloten met een positief resultaat van M€ 18,1, waardoor het eigen vermogen toeneemt naar M€ 256,9. Ingevolge artikel 2.9 lid 4 van de WHW wordt het resultaat van het verslagjaar verrekend met de reserves van de instelling. Het eigen vermogen ultimo verslagjaar, inclusief resultaatbestemming is als volgt opgebouwd:

- De algemene reserve, waarin de reserves van het College van Bestuur en de faculteiten zijn begrepen. Deze reserve is in 2022 per saldo toegenomen met M€ 14,5;
- Een bestemmingsreserve (publiek) voor door het College van Bestuur gereserveerde en toegekende vernieuwingsmiddelen. Op deze reserve is een resultaat behaald van M€ 2,9 positief. Het College van Bestuur heeft besloten om M€ 1,0 van het resultaat 2022 aan de reserve vernieuwingsmiddelen toe te voegen.

2.2 Voorzieningen

(bedragen in M€)		Stand 31-12- 2021	Mutaties 2022			Stand 31-12- 2022	Verdeling saldi	
			Dotaties	Onttrek- kingen	Vrijval		< 1 jaar	> 1 jaar
2.2.1	<i>Personeelsvoorzieningen</i>							
2.2.1.1	Werkloosheidsuitkeringen	4,8	4,0	2,8	1,6	4,4	2,1	2,3
2.2.1.2	Voorziening WIA	3,8	1,3	0,5	0,9	3,6	0,5	3,1
2.2.1.3	Jubileumuitkeringen	1,8	0,6	0,4	0,0	2,0	0,4	1,6
2.2.1.4	Reorganisatievoorzieningen	0,2	0,0	0,1	0,0	0,1	0,1	0,0
2.2.1.5	Transitievergoedingen	2,6	1,2	1,2	0,0	2,6	1,2	1,5
2.2.1.6	Langdurig zieken	0,9	1,1	0,9	0,0	1,1	1,1	0,0
	Totaal personeelsvoorzieningen	14,1	8,1	5,8	2,5	13,8	5,4	8,4
2.2.2	Verlieslatende contracten	1,2	0,0	0,0	0,9	0,4	0,4	0,0
2.2.3	<i>Overige voorzieningen</i>							
2.2.3.1	Asbestverwijdering	16,0	1,2	0,7	0,0	16,6	2,2	14,4
2.2.3.2	Btw op licenties	0,7	0,3	0,0	0,0	1,0	1,0	0,0
2.2.3.3	Herstel archief UBL	0,0	1,2	0,0	0,0	1,2	0,6	0,6
	Totaal overige voorzieningen	16,7	2,7	0,7	0,0	18,8	3,8	15,0
	Totaal voorzieningen	32,0	10,8	6,5	3,4	33,0	9,6	23,4

De voorzieningen zijn met M€ 1,0 toegenomen tot een bedrag van M€ 33,0. 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- 2021	Mutaties 2022		Stand 31-12- 2022	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	Ministerie van Financiën	0,0	75,0	0,0	75,0	75,0	45,0	0,150%
2.3.3	Erfpachten	62,7	0,2	1,4	61,5	60,1	54,7	
	Totaal langlopende schulden	92,7	75,2	1,4	166,5	165,1	159,7	

BNG heeft in 2007 M€ 30,0 financiering beschikbaar gesteld in de vorm van een vastrentende lening met een termijn van 25 jaar. De lening moet op 1 oktober 2032 geheel zijn terugbetaald. De BNG heeft het recht tot opheffing van de verstrekte financieringen en beschikbaar gestelde faciliteiten indien de solvabiliteitsratio in de enkelvoudige jaarrekening daalt beneden de signaleringsgrens van 20 procent. Ultimo 2022 bedraagt de solvabiliteitsratio enkelvoudig 33,7 procent (2021: 37,7%).

Op grond van de verwachte investeringen in vastgoed en de daaruit voortvloeiende liquiditeitsontwikkeling is er in 2021 een langlopende externe financiering aangetrokken bij het ministerie van Financiën voor een totaal van M€ 150. Dit betreft een vastrentende lening. Hiervan is in 2022 de eerste tranche van M€ 75 ontvangen, in 2023 zal de tweede tranche van M€ 75 ontvangen worden. De lening heeft een looptijd van 21 jaar. Er wordt vanaf 2024 jaarlijks M€ 7,5 afgelost, de lening moet op 2 januari 2043 volledig zijn terugbetaald. Als zekerheidstelling bij deze lening heeft de universiteit recht van hypotheek verleend op een viertal percelen tot een bedrag van M€ 199,5.

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 2022 zijn extra vierkante meters uitgegeven (nacalculatorisch) voor een bedrag van M€ 0,2 en is M€ 1,4 vrijgevallen ten gunste van het resultaat.

2.4 Kortlopende schulden

(bedragen in M€)		31-12-2022	31-12-2021
2.4.1	Vooruit gefactureerde en -ontvangen termijnen OHW	116,5	112,2
2.4.2	Crediteuren	28,3	23,3
2.4.3	Vooruitontvangen subsidies OCW	34,0	20,8
2.4.4	<i>Belastingen / premies sociale verzekeringen</i>		
2.4.4.1	Loonheffing	14,6	13,7
2.4.4.2	Omzetbelasting	-2,1	0,2
2.4.4.3	Premies sociale verzekeringen	4,5	4,4
2.4.4.4	Vennootschapsbelasting	0,0	0,0
	Totaal belastingen / premies sociale verzekeringen	17,0	18,3
2.4.5	Schulden pensioenen	5,4	5,2
2.4.6	<i>Overlopende passiva</i>		
2.4.6.1	Vooruitontvangen collegegelden	38,7	24,3
2.4.6.2	Vooruitontvangen investeringsubsidies	0,3	0,4
2.4.6.3	Vakantiegeld en -dagen	30,9	28,1
2.4.6.4	Accountants- en administratiekosten	0,1	0,2
2.4.6.5	Rente	0,4	0,4
2.4.6.6	Overige posten	33,5	37,2
	Totaal overlopende passiva	103,9	90,6
	Totaal kortlopende schulden	305,1	270,4

De kortlopende schulden zijn toegenomen met M€ 34,7. De post 'Vooruit gefactureerde en vooruitontvangen termijnen OHW' (OHW: onderhanden werk) is in 2022 met M€ 4,3 toegenomen, deze stijging is in lijn met de stijging van de baten werk in opdracht van derden.

Vooruitontvangen subsidies OCW zijn gestegen met M€ 13,2. Dit wordt veroorzaakt door ontvangen sectorplangelden, starters- en stimuleringsbeurzen. Deze in 2022 ontvangen middelen zijn als niet-normatief aangemerkt, en nog niet tot besteding gekomen.

De post 'Nog te betalen omzetbelasting' bestaat voornamelijk uit de van de belastingdienst ontvangen omzetbelasting voor de eerste fase van de nieuwbouw Science Campus. Jaarlijks dient een tiende van dit bedrag verrekend te worden op basis van het gerealiseerde pro-rata-percentage voor de omzetbelasting. De omzetbelasting die op grond van deze systematiek de komende jaren verrekend gaat worden is opgenomen onder de kortlopende schulden. De afname van M€ 2,3 wordt voornamelijk veroorzaakt door de vordering op de belastingdienst als gevolg van de herziening van de pro-rata-regeling over 2018 tot en met 2022.

De vooruitontvangen collegegelden laten een stijging zien van M€ 14,4 Dit is een gevolg van het aflopen van de halvering van het wettelijk collegegeld voor het collegejaar 2021-2022.

Behoudens de post 'Vooruit gefactureerde en -ontvangen termijnen OHW' en de post 'Nog te betalen omzetbelasting', hebben de kortlopende schulden nagenoeg geheel een looptijd korter dan één jaar. De vooruit gefactureerde en vooruitontvangen termijnen OHW betreffen de vooruitontvangen subsidies afkomstig van externe financiers. Afhankelijk van de mate van bevoorschotting door deze externe financiers kunnen deze schulden een looptijd hebben van langer dan één jaar. Door de aard van de subsidies is moeilijk te bepalen welk deel langer loopt dan één jaar.

De post 'Overige posten' kan nader worden uitgesplitst naar:	2022	2021
Liquiditeit onderzoeksschool NOVA	18,8	15,4
Vooruitontvangen LACDR	0,4	6,9
Vooruitontvangen huur	1,5	1,9
Overige overlopende passiva	12,8	13,0
Totaal overige posten	33,5	37,2

Toelichting op de enkelvoudige staat van baten en lasten

Verskil met de geconsolideerde jaarrekening

Het verschil tussen de baten opgenomen in de enkelvoudige jaarrekening en die opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening betreft vooral de 'Baten werken in opdracht van derden' gerealiseerd bij LUMC. Het verschil bij de 'Personele lasten' is voornamelijk te verklaren door de personeelslasten die gerelateerd zijn aan het LUMC. De overige lasten zijn in de enkelvoudige jaarrekening hoger dan in de geconsolideerde jaarrekening omdat de subsidie aan LUMC voor de onderwijs- en onderzoeksactiviteiten in de enkelvoudige jaarrekening onder de overige lasten wordt verantwoord, terwijl deze in de geconsolideerde jaarrekening wordt verantwoord onder de verschillende rubrieken binnen de lasten.

3.1 Rijksbijdrage

(bedragen in M€)	2022	Begroting 2022	2021
3.1.1 Rijksbijdrage OCW	574,9	553,9	533,3
3.1.2 Niet-normatieve rijksbijdrage OCW	14,5	14,5	10,2*
Totaal ontvangen rijksbijdragen OCW	589,4	568,4	543,5
3.1.3 Af: rijksbijdrage LUMC	91,1	89,4	86,7
Totaal rijksbijdragen OCW	498,3	479,0	456,8

* Voor vergelijkingsdoeleinden aangepast

De rijksbijdrage van het ministerie van OCW bedroeg in 2022 M€ 498,3 na aftrek van de rijksbijdrage voor de academische werkplaatsfunctie van het LUMC. De groei van de rijksbijdrage is mede het gevolg van een algehele stijging in de studentenaantallen. Daarnaast is de groei veroorzaakt door in 2022 toegekende loon- en prijsbijstelling van M€ 15,5.

De niet-normatieve rijksbijdragen bestaan met name uit de besteding vanuit de corona-enveloppe, die deel uitmaakt van de NPO-middelen, en uit de besteding van ontvangen zwaartekrachtsubsidies.

3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidie

(bedragen in M€)	2022	Begroting 2022	2021
3.2.1 Geormerkte subsidies OCW	0,4	0,0	1,1*
3.2.2 Niet-geormerkte subsidies OCW	0,0	0,0	0,0
Totaal overige overheidsbijdragen en -subsidies	0,4	0,0	1,1

* Voor vergelijkingsdoeleinden aangepast

De geormerkte subsidies OCW dalen met M€ 0,7, als gevolg van het aflopen van de subsidieregelingen 'Coronabanen' en 'Extra hulp voor de klas'.

3.3 Collegegelden

(bedragen in M€)	2022	Begroting 2022	2021
3.3.1 <i>Wettelijke collegegelden</i>			
3.3.1.1 Wettelijk collegegeld	41,5	38,4	48,4
3.3.1.2 Institutional fee	1,4	1,2	1,5
Totaal wettelijke collegegelden	42,9	39,6	49,9
3.3.2 <i>Instellingscollegegelden</i>			
3.3.2.1 2e studie bekostigde opleidingen	2,0	2,6	2,3
3.3.2.2 Niet-EER* bekostigde opleidingen	13,1	14,5	12,6
3.3.2.3 Niet bekostigde opleidingen	8,0	6,4	5,6
Totaal instellingscollegegelden	23,1	23,6	20,5
Totaal collegegelden	66,0	63,2	70,4

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

De collegegelden komen M€ 4,4 lager uit dan in 2021. De oorzaak hiervan is gelegen in de halvering van het wettelijk collegegeld voor het collegejaar 2021-2022.

3.4 Baten werk in opdracht van derden

(bedragen in M€)	2022	Begroting 2022	2021
3.4.1 Contractonderwijs	9,1	9,5	9,2
3.4.2 <i>Contractonderzoek</i>			
3.4.2.1 Internationale organisaties*	32,8	24,4	26,5
3.4.2.2 Nationale overheden	14,5	12,4	11,6
3.4.2.3 NWO (incl. ZonMW)	31,4	31,3	36,1
3.4.2.4 KNAW	0,7	0,2	0,2
3.4.2.5 Overige non-profitorganisaties	18,3	16,6	15,5
3.4.2.6 Bedrijven	5,0	6,0	5,7
Totaal contractonderzoek	102,7	90,9	95,6
Totaal baten werk in opdracht van derden	111,8	100,4	104,8

* 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€ 7,0 ten opzichte van 2021, vooral als gevolg van loon- en prijsbijstellingen.

3.5 Overige baten

(bedragen in M€)		2022	Begroting 2022	2021
3.5.1	Verhuur	6,0	4,7	11,6
3.5.2	Detachering personeel	2,6	2,9	3,8
3.5.3	Schenking en sponsoring	3,9	2,3	2,9
3.5.4	Overige	20,9	23,9	30,9
	Totaal overige baten	33,4	33,8	49,2

De baten verhuur zijn gedaald met M€ 5,6. Dit komt omdat een groot deel van de verhuur van studentenwoningen vanaf 2022 niet meer via de exploitatie van de universiteit loopt, maar is uitbesteed aan studentenhuusvestingsorganisaties.

De overige baten dalen ten opzichte van 2021 met M€ 10,0. Deze daling wordt met name veroorzaakt door de opbrengsten uit onroerend goed, die gedaald zijn met M€ 14,9. Dit is veroorzaakt door de opbrengsten van de grondverkoop van het Entreegebied in 2021.

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

De post 'Overige' kan nader worden uitgesplitst naar (in M€):		2022	2021
	Opbrengst onroerend goed	1,5	16,4
	Cateringopbrengsten	4,1	2,0
	Lidmaatschaps- en entreegelden	4,6	2,5
	Subsidies	4,2	4,8
	Pro-rata-btw op indirecte kosten	3,4	3,3
	Octrooien en licenties	0,9	0,6
	Overige overige baten	2,1	1,3
	Totaal overige baten	20,9	30,9

4.1 Personele lasten

(bedragen in M€)		2022	Begroting 2022	2021
4.1.1	<i>Lonen, salarissen en sociale lasten</i>			
4.1.1.1	Lonen en salarissen	304,0	309,0	286,4*
4.1.1.2	Sociale lasten	37,5	38,8	35,9*
4.1.1.3	Pensioenpremies	47,2	48,6	45,1
	Totaal lonen, salarissen en sociale lasten	388,7	396,4	367,4
4.1.2	<i>Overige personele lasten</i>			
4.1.2.1	Personele voorzieningen	3,6	4,0	2,3
4.1.2.2	Personeel niet in loondienst	37,7	24,9	38,8
4.1.2.3	Overige personeelslasten	17,5	22,8	14,7
	Totaal overige personele lasten	58,8	51,7	55,8
4.1.3	Af: uitkeringen	2,2	0,0	1,9
	Totaal personele lasten	445,3	448,1	421,3

* Voor vergelijkingsdoeleinden aangepast

De personele lasten zijn in 2022 met M€ 24,0 toegenomen naar M€ 445,3. Ten opzichte van 2021 is de bezetting gestegen met 121 fte.

Bezetting ultimo 2022

(aantallen in fte)	31-12-2022	31-12-2021
Wetenschappelijk personeel	2.781	2.748
Ondersteunend & beheerspersoneel	2.206	2.118
Totaal personeel	4.987	4.866

Het verschil met de fte's vermeld in de tabel 'Bezetting ultimo 2022 exclusief LUMC' in de geconsolideerde jaarrekening (pagina 128) betreft de fte's werkzaam bij LEH BV en de 100-procentdeelnemingen. Bovenstaande bezetting is die van ultimo 2022 van de faculteiten en ondersteunende diensten. Het aantal fte wetenschappelijk personeel steeg met 33 fte (1,2%). Het aantal fte ondersteunend en beheerspersoneel steeg met 88 fte (4,2%).

4.2 Afschrijvingen

(bedragen in M€)	2022	Begroting 2022	2021
4.2.1 Gebouwen	18,8	18,7	19,7
4.2.2 Inventaris en apparatuur	13,7	11,1	11,5
4.2.3 Gebouwen in uitvoering	0,0	0,0	0,0
4.2.4 Vastgoedontwikkeling	0,5	0,5	4,6
Totaal afschrijvingen	33,0	30,3	35,8

De afschrijvingen zijn in 2022 met M€ 2,8 afgenomen ten opzichte van 2021. Deze daling wordt met name veroorzaakt door desinvesteringen in 2021 in verband met de grondverkoop van het Entreegebied en het Universitair Sportcentrum.

4.3 Huisvestingslasten

(bedragen in M€)	2022	Begroting 2022	2021
4.3.1 Huur	10,7	8,4	15,5
4.3.2 Verzekeringen	1,1	1,0	1,0
4.3.3 Onderhoud	10,5	8,7	12,2
4.3.4 Energie en water	7,1	6,3	6,4
4.3.5 Schoonmaakkosten	6,6	5,3	5,2
4.3.6 Heffingen	3,5	4,0	3,2
4.3.7 Overige voorzieningen	1,2	3,7	3,3
4.3.9 Overige huisvestingslasten	0,2	1,3	0,1
Totaal huisvestingslasten	40,9	38,7	46,9

De huisvestingslasten komen M€ 6,0 lager uit dan 2021. De huurlasten komen M€ 4,8 lager uit dan 2021. Dit komt omdat een groot deel van de verhuur van studentenwoningen vanaf 2022 niet meer via de exploitatie van de universiteit loopt, maar is uitbesteed aan studentenhuusvestingsorganisaties. De lasten voor overige voorzieningen zijn gedaald met M€ 2,1. Dit als gevolg van een dotatie in 2021 aan de asbestvoorziening voor de geraamde kosten bij de sloop van het Huygensgebouw.

4.4 Overige lasten

(bedragen in M€)		2022	Begroting 2022	2021
4.4.1	<i>Administratie- en beheerslasten</i>			
4.4.1.1	Beheerskosten	1,1	1,4	1,1
4.4.1.2	Accountantskosten	0,3	0,4	0,3
		1,4	1,8	1,4
4.4.2	Inventaris, apparatuur en leermiddelen	19,6	22,4	17,5
4.4.3	Voorzieningen	-0,2	-0,8	-0,6
4.4.4	<i>Overige lasten</i>			
4.4.4.1	Subsidies	95,2	89,1	90,8
4.4.4.2	Collectievorming	9,8	6,0	8,8
4.4.4.3	Reis- en verblijfskosten	8,7	6,4	2,5
4.4.4.4	Hulpmiddelen/grondstoffen	6,8	7,1	5,6
4.4.4.5	Representatie	3,7	2,3	1,8
4.4.4.6	Publiciteit en voorlichting	3,9	4,1	3,2
4.4.4.7	Telefoon-, porti- en vrachtkosten	2,1	2,5	1,9
4.4.4.8	Catering	2,4	1,2	0,9
4.4.4.9	Lidmaatschappen, donaties en verzekeringen	1,2	1,8	1,4
4.4.4.10	Werkzaamheden door derden	1,7	2,0	1,6
4.4.4.11	Advieskosten	5,0	3,4	2,6
4.4.4.12	Diversen	12,4	15,4	12,0
	Totaal overige lasten	152,9	141,4	133,1
	Totaal	173,7	164,8	151,4

De overige lasten zijn ten opzichte van 2021 met M€ 22,3 toegenomen. Dit wordt met name veroorzaakt door een stijging in de reis- en verblijfskosten met M€ 6,2 als gevolg van het verdwijnen van de beperkingen als gevolg van coronamaatregelen.

De post 'Subsidies' kan nader worden uitgesplitst naar (in M€):	2022	2021
LUMC	76,8	72,0
Roosevelt Study Center	0,3	0,3
NOVA	1,9	2,9
Zwaartekracht ICI	3,1	3,2
Zwaartekracht OSC	1,6	2,6
Hogeschool der Kunsten	0,8	0,8
Verstreckte beurzen en bijdragen	3,4	2,2
Overige subsidies	7,3	6,8
Totaal subsidies	95,2	90,8

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€):	2022	2021
Kostprijs omzet UFB	1,2	1,1
Kostprijs verkopen Hortus botanicus	0,5	0,4
Kostprijs verkopen ISSC	3,8	3,4
Vergoedingen aan fellows	0,2	0,2
Overige diversen	6,7	6,9
Totaal diversen	12,4	12,0

5.1 Financiële baten en lasten

(bedragen in M€)	2022	Begroting 2022	2021
5.1 Rentebaten	1,5	0,6	0,4
5.2 Af: rentelasten	1,6	1,4	0,5
Totaal financiële baten en lasten	-0,1	-0,8	-0,1

Het saldo van de financiële baten en lasten is ten opzichte van 2021 ongewijzigd. De rentebaten zijn gestegen met M€ 1,1, als gevolg van stijgende rente op de bij het ministerie van Financiën aangehouden liquide middelen.

De rentelasten zijn gestegen als gevolg van het niet langer activeren van bouwrente per 2022.

Honoraria accountant

(Bedragen in k€)	2022	2021
Onderzoek jaarrekening	266,4	186,6
Andere controleopdrachten	153,5	84,9
Fiscale adviezen	0,0	0,0
Andere niet-controlediensten	0,0	57,4
Totaal	419,9	328,9

Dit overzicht betreft de in rekening gebrachte honoraria door de externe accountant gedurende het betreffende boekjaar.

Gebeurtenissen na balansdatum

Na balansdatum hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan welke significante invloed op het resultaat en het vermogen van de universiteit hebben ultimo 2022.

College van Bestuur

Prof.mr. Annetje Ottow, voorzitter
Prof.dr.ir. Hester Bijl, rector magnificus
Drs. Martijn Ridderbos RC, vicevoorzitter

Raad van Toezicht

Drs. A.F. van der Touw, voorzitter
Drs. L. Govaerts, lid
Prof.dr. E.W. Meijer, lid
Mr. R.G. de Lange-Tegelaar, lid
Drs. K. Yildirim, EMBA, RC, lid

Leiden, 31 mei 2023

Voorstel tot resultaatbestemming 2022

Het boekjaar 2022 is afgesloten met een positief resultaat van M€ 18,1, waardoor het eigen vermogen toeneemt naar M€ 256,2. Ingevolge artikel 2.9 lid 4 van de WHW wordt het resultaat van het verslagjaar verrekend met de reserves van de instelling. Het eigen vermogen ultimo verslagjaar, inclusief resultaatbestemming is als volgt opgebouwd:

- De algemene reserve, waarin de reserves van het College van Bestuur en de faculteiten zijn begrepen. Deze reserve is in 2022 per saldo toegenomen met M€ 14,5;
- Een bestemmingsreserve (publiek) voor door het College van Bestuur gereserveerde en toegekende vernieuwingsmiddelen. Op deze reserve is een resultaat behaald van M€ 2,9 positief. Het College van Bestuur heeft besloten om M€ 1,0 van het resultaat 2022 aan de reserve vernieuwingsmiddelen toe te voegen.
- Een minderheidsbelang derden waarin een door derden gehouden belang van 33,5 procent in een deelneming van LEH BV werd weergegeven tot en met 2021 (M€ 0,3). Per ultimo 2022 zijn er geen derden meer die aandeel hebben in deze deelneming van LEH BV.

Deel III

Overige gegevens

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het College van Bestuur en de Raad van Toezicht van Universiteit Leiden

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2022

Ons oordeel

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Universiteit Leiden per 31 december 2022 en van het resultaat over 2022 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2022 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2022.

Wat we gecontroleerd hebben

Wij hebben de jaarrekening 2022 van Universiteit Leiden (of hierna 'de universiteit') te Leiden (hierna 'de jaarrekening') gecontroleerd.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2022;
2. de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2022;
3. het geconsolideerd en enkelvoudig kasstroomoverzicht over 2022; 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 2022 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van 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 hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. De informatie en onze bevindingen ten aanzien van continuïteit, fraude en niet naleven wet- en regelgeving, en de kernpunten van onze controle moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

Samenvatting

Materialiteit

- Materialiteit getrouwheid van EUR 15,0 miljoen
- Materialiteit financiële rechtmatigheid van EUR 15,0 miljoen
- 3% van de totale publieke middelen (financiële rechtmatigheid) of 2% van de totale baten (getrouwheid), waarbij gekozen is voor de laagste materialiteit

Groepscontrole

- Audit coverage van 96% van totale activa
- Audit coverage van 98% van totale baten

Risico's gerelateerd aan Fraude & Noclar en Continuïteit

- Risico's gerelateerd aan fraude en niet naleven wet- en regelgeving (Noclar): het veronderstelde risico van doorbreken interne beheersing door het management geïdentificeerd
- Risico's gerelateerd aan continuïteit: geen continuïteitsrisico's geïdentificeerd

Kernpunten

- Werk in opdracht van derden (projecten)
- Waardering materiële vaste activa

Oordeel

- Goedkeurend

Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op EUR 15,0 miljoen (2021: EUR 14,4 miljoen). De materialiteit is gebaseerd op de laagste van de mate-

rialiteit voor getrouwheid (2% van de totale baten) en financiële rechtmatigheid (zie hierna).

De materialiteit voor de financiële rechtmatigheid is bepaald op EUR 15,0 miljoen. Deze materialiteit is gebaseerd op 3% van de totale publieke middelen, zoals voorgeschreven in paragraaf 2.1.3 Materialiteitstabel van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2022. In deze paragraaf van het Onderwijsaccountantsprotocol zijn tevens voor diverse posten/onderwerpen een specifieke materialiteit en specifieke rapportagegrens opgenomen, die wij hebben toegepast.

Wij hebben daarnaast een lagere materialiteit gehanteerd voor de in de jaarrekening opgenomen WNT-verantwoording op basis van de in de Regeling Controleprotocol WNT 2022 opgenomen materialiteitsgrenzen.

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 hebben met de Raad van Toezicht afgesproken dat wij tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de EUR 0,75 miljoen rapporteren, alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn of waarvoor lagere rapporteringsgrenzen gelden.

Reikwijdte van de groepscontrole

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

De groepscontrole heeft zich met name gericht op de significante onderdelen, dit betreffen bijvoorbeeld groepsonderdelen met complexe activiteiten of groeps-onderdelen die gezien de omvang van de baten of balanstotaal significant zijn. Universiteit Leiden (enkelvoudig) is gezien de omvang een significant onderdeel en daar 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 Universiteit Leiden verwerkt. Voor de werkzaamheden ten aanzien van de baten en lasten uit de

O&O-activiteiten van de Faculteit Geneeskunde hebben wij gebruik gemaakt van de werkzaamheden van de accountant van het Leids Universitair Medisch Centrum.

Om van de werkzaamheden van deze accountant gebruik te maken, 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.

Voor de groepsonderdelen die niet in scope waren, hebben wij cijferanalyses uitgevoerd om te bevestigen dat onze scoping gedurende de controle passend bleef.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij Universiteit Leiden (enkelvoudig) en de Faculteit Geneeskunde van het Leids Universitair Medisch Centrum, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te kunnen geven over de jaarrekening.

De audit coverage zoals opgenomen in de sectie samenvatting kan als volgt nader worden gespecificeerd:

- Totaal activa: 96% controle volledige jaarcijfers
- Totaal baten: 98% controle volledige jaarcijfers

Reikwijdte van de samenwerking met de afdeling Audit van Universiteit Leiden

In het kader van onze controle van de jaarrekening maken wij gebruik van de werkzaamheden van de afdeling Audit van Universiteit Leiden (hierna 'afdeling Audit'). 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 afdeling Audit. In dat kader hebben wij middels inspectie van relevante documenten en het inwinnen van inlichtingen de deskundigheid en de objectiviteit van afdeling Audit geëvalueerd. Verder hebben wij de geplande werkzaamheden van afdeling Audit evenals het door ons geplande gebruik van deze werkzaamheden met het hoofd van afdeling Audit besproken. Ten slotte hebben wij door middel van het evalueren van de interne rapportage van afdeling Audit en het herhalen van hun werkzaamheden vastgesteld dat de werkzaamheden en interne vastleggingen door afdeling Audit toereikend zijn voor de doeleinden van onze controle.

Controleaanpak risico van fraude en het niet naleven van wet- en regelgeving

In hoofdstuk 6 van het bestuursverslag beschrijft het College van Bestuur de procedures ten aanzien van de risico's op fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving.

In het kader van onze controle hebben wij inzicht verkregen in de universiteit en de omgeving, en hebben wij de opzet en de implementatie beoordeeld van interne beheersingsmaatregelen van de universiteit met betrekking tot fraude en niet-naleving van wet- en regelgeving. Onze werkzaamheden omvatten onder andere het evalueren van de gedragscode, de klokkenluidersregeling en de procedures van de universiteit om aanwijzingen van mogelijke fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving te onderzoeken. Bovendien hebben wij inlichtingen ter zake ingewonnen bij het College van Bestuur, de Raad van Toezicht en bij andere relevante afdelingen, zoals afdeling Audit en Juridische Zaken. Wij hebben onder meer de volgende controlewerkzaamheden uitgevoerd:

- inzicht verkrijgen hoe de universiteit informatietechnologie (IT) gebruikt en de invloed daarvan op de jaarrekening, inclusief het risico van cybersecurity incidenten die een materieel effect hebben op de jaarrekening;
- evaluatie van nevenfuncties van leden van het College van Bestuur en de leden van de Raad van Toezicht, met speciale aandacht voor procedures en governance met betrekking tot mogelijke belangenconflicten;
- evalueren van correspondentie met regelgevende en toezichthoudende instanties.

Daarnaast hebben wij werkzaamheden uitgevoerd om inzicht te verkrijgen in de wet- en regelgeving die op de universiteit van toepassing is en hebben de volgende rechtsgebieden geïdentificeerd die de meest waarschijnlijke oorzaak zouden kunnen zijn voor een materieel effect op de jaarrekening:

- Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG);
- Europese aanbestedingswetgeving.

Wij hebben de risicofactoren voor fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving geëvalueerd om na te gaan of deze factoren duiden op een risico op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening.

Wij beoordelen het veronderstelde frauderisico met betrekking tot de opbrengstverantwoording als niet relevant aangezien de universiteit een (semi-)publieke taak vervult, waarbij geen prestatieverwachting en/of budgetrealisatie is opgelegd. Daarnaast zijn de rijksbijdragen gebaseerd op een toekenning van het ministerie van OCW en de baten werk in opdracht van derden op de

toekenningen van overheidsinstanties en andere externe partijen.

In overeenstemming met het bovenstaande en met de controlestandaarden hebben wij het volgende risico geïdentificeerd ten aanzien van fraude die relevant is voor onze controle, inclusief het relevante veronderstelde risico vastgelegd in de controlestandaarden, en hebben hierop als volgt ingespeeld:

Doorbreken van interne beheersing door het management (een verondersteld risico)

Risico

- Het management is in een unieke positie om fraude te plegen door de mogelijkheid het proces van financiële verslaggeving en resultaten te manipuleren door middel van het doorbreken van de interne beheersing die anderszins effectief lijken te werken.

Controleaanpak

- Wij hebben de opzet en de implementatie geëvalueerd van interne beheersingsmaatregelen die relevant zijn voor het mitigeren van de risico's op fraude, zoals procedures met betrekking tot journaalposten.
- Wij hebben een data-analyse uitgevoerd op journaalposten met een hoger risico en significante schattingen, alsmede de oordeelsvorming en veronderstellingen van het management geëvalueerd. Waar we onverwachte journaalposten of andere risico's identificeerden via onze data-analyse, hebben we aanvullende controlewerkzaamheden uitgevoerd om op elk geïdentificeerd risico in te spelen. Deze werkzaamheden omvatten ook het herleiden van transacties naar de broninformatie.
- We hebben elementen van onvoorspelbaarheid in onze controleaanpak opgenomen.

Onze procedures om in te spelen op geïdentificeerde risico's op fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving, hebben niet geleid tot een kernpunt van de controle.

Wij hebben onze risico-inschatting, controleaanpak en resultaten gecommuniceerd aan het College van Bestuur en de Raad van Toezicht.

Onze controlewerkzaamheden leidden niet tot aanwijzingen en/of andere redelijke vermoedens van fraude en niet-nakomen van wet- en regelgeving die van materieel belang zijn voor onze controle.

Controleaanpak continuïteit

Het College van Bestuur heeft zijn continuïteitsbeoordeling uitgevoerd en geen continuïteitsrisico's geïdenti-

ficeerd. Onze procedures om de continuïteitsbeoordeling van het College van Bestuur te beoordelen omvatten onder andere:

- overwegen of de continuïteitsrisicoanalyse door het College van Bestuur alle relevante informatie bevat waarvan wij als gevolg van de controle kennis hebben;
- overwegen of de ontwikkeling in energieprijzen aanleiding geven tot een continuïteitsrisico;
- analyse van de financiële positie per ultimo boekjaar en ten opzichte van voorgaand boekjaar op indicatoren die kunnen duiden op continuïteitsrisico's.

De resultaten van onze risicobeoordeling procedures hebben geen aanleiding gegeven om additionele controlewerkzaamheden op de continuïteitsbeoordeling uit te voeren.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het belangrijkste waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met het College van Bestuur en de Raad van Toezicht gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Werk in opdracht van derden (projecten)

Omschrijving

Universiteit Leiden heeft over 2022 EUR 212,1 miljoen aan baten gerealiseerd in opdracht van derden. Daarbij is per 31 december 2022 sprake van EUR 92,3 miljoen aan onderhanden projecten (EUR 24,2 miljoen nog te factureren en EUR 116,5 miljoen vooruit ontvangen termijnen). Baten uit werk in opdracht van derden en de bijbehorende balanspositie voor onderhanden projecten maken hiermee een significant onderdeel uit van de staat van baten en lasten respectievelijk de balans van 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.

Onze aanpak

- Wij hebben 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.
- Wij hebben een cijferbeoordeling verricht ten aanzien van de ontwikkelingen in de projecten (balansposities en baten) en significante onderhanden projecten geanalyseerd op een juiste waardering.

- Voorts hebben wij een statische steekproef uitgevoerd op de projectbaten en -lasten gericht op het vaststellen dat de verantwoorde baten in overeenstemming zijn met de subsidiebeschikking en de verantwoorde lasten in overeenstemming zijn met onderliggende documentatie en subsidiabel zijn.
- Tevens hebben wij werkzaamheden verricht om vast te stellen dat projecten tijdig zijn afgesloten en onderhanden projecten juist zijn gepresenteerd.

Onze observatie

Op basis van onze werkzaamheden hebben wij vastgesteld dat de baten uit het werk in opdracht van derden en de waardering van de onderhanden projecten, alsmede de toelichting in overeenstemming zijn met de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs.

Waardering materiële vaste activa

Omschrijving

De waardering van de materiële vaste activa ad EUR 406,0 miljoen (53,5% van het balanstotaal) per 31 december 2022 is een kernpunt van onze controle aangezien het qua waarde de belangrijkste activa op de balans van Universiteit Leiden betreft. De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs- of vervaardigingsprijs verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en eventuele bijzondere waardeverminderingen.

Universiteit Leiden beoordeelt minimaal jaarlijks of sprake is van aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen. Universiteit Leiden maakt gebruik van veronderstellingen met betrekking tot onder meer ontwikkelingen in studentenaantallen en inschattingen van het gebruik van het vastgoed.

Onze aanpak

In het kader van onze controle hebben wij deze veronderstellingen geëvalueerd en getoetst teneinde vast te stellen of sprake is van een aanwijzing voor bijzondere waardevermindering. Wij hebben daarbij onder meer aandacht besteed aan het beoordelingsproces dat Universiteit Leiden heeft uitgevoerd:

- het evalueren van de meerjarenprognose op aanwijzingen dat de (huidige en toekomstige) afschrijvingslasten gedekt kunnen worden door toekomstige opbrengsten;
- op basis van het inwinnen van inlichtingen en inspectie van managementrapportages, notulen en huisvestingsplannen nagaan of gedurende het boekjaar 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 Universiteit Leiden;

- het op basis van WOZ- en verzekeringswaardes vaststellen dat de marktwaarde van het actief niet beduidend meer is gedaald dan door normale veroudering mag worden verwacht;
- het hierbij toetsen of redelijkerwijs mogelijke veranderingen in de veronderstellingen ertoe zouden kunnen leiden dat sprake is van een aanwijzing voor bijzondere waardevermindering.

Onze observatie

Op basis van onze 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 2022 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2022 is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de controle van de geconsolideerde 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 2022 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de geconsolideerde jaarrekening.

Het College van Bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2022.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht voor de jaarrekening

Het College van Bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

Het College van Bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2022.

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. Daarbij is het College van Bestuur, onder toezicht van de Raad van Toezicht, verantwoordelijk voor het voorkomen en ontdekken van fraude en de niet-naleving van wet- en regelgeving en het nemen van maatregelen om de gevolgen, voor zover mogelijk, ongedaan te maken en herhaling te voorkomen.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het College van Bestuur afwegen of de universiteit 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 gerede twijfel zou kunnen bestaan of de universiteit 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 deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijs-accountantsprotocol OCW 2022, 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, 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 universiteit;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het College van Bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het College van Bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de universiteit 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 universiteit haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Gegeven onze ongedeelde verantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor het verkrijgen van voldoende geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de onderdelen of activiteiten binnen de groep. In dat kader zijn wij ook verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole.

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, 5 juni 2023

KPMG Accountants N.V.

F. Smit RA

Deel IV

Bijlagen

Faculteiten en onderzoeksinstituten

Faculteiten en onderzoeksinstituten

Archeologie

Archeologie (de faculteit onderscheidt geen onderzoeksinstituten, maar departementen)

Geesteswetenschappen

- Academie der Kunsten (Leiden University Academy of Creative and Performing Arts, ACPA)
- Instituut voor Geschiedenis (Leiden University Institute for History, LUIH)
- Instituut voor Wijsbegeerte (Leiden University Institute for Philosophy, LUIP)
- Leiden University Centre for the Arts in Society (LUCAS)
- Leiden University Centre for Linguistics (LUCL)
- Leiden Institute for Area Studies (LIAS)
- Nederlands Instituut in Marokko (NIMAR)

Governance and Global Affairs (gevestigd in Den Haag)

- Instituut Bestuurskunde (BSK)
- Institute of Security and Global Affairs (ISGA)
- Leiden University College The Hague (LUCTH)

Rechtsgeleerdheid

- Instituut voor Fiscale en Economische vakken (Leiden Institute of Tax Law and Economics)
- Instituut voor Metajuridica (Leiden Institute for the Interdisciplinary Study of the Law)
- Instituut voor Privaatrecht (Leiden Institute of Private Law)
- Instituut voor Publiekrecht (Leiden Institute of Public Law)
- Instituut voor Strafrecht en Criminologie (Leiden Institute of Criminal Law and Criminology)

Sociale Wetenschappen

- Centrum voor Wetenschaps- en Technologie Studies (Centre for Science and Technology Studies)
- Instituut Culturele Antropologie en Ontwikkelings-sociologie (Cultural Anthropology and Development Sociology)
- Instituut Pedagogische Wetenschappen (Education and Child Studies)
- Instituut Politieke Wetenschap (Political Science)
- Instituut Psychologie (Institute of Psychology)

Wiskunde en Natuurwetenschappen

- Centrum voor Milieuwetenschappen Leiden (CML)
- Instituut Biologie Leiden (IBL)
- Leiden Academic Centre for Drug Research (LACDR)
- Leiden Institute of Advanced Computer Science (LIACS)
- Leids Instituut voor Chemisch onderzoek (LIC)
- Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde (LION)
- Mathematisch instituut (MI)
- Sterrewacht Leiden

Interfacultaire instituten

- Interfacultair Centrum voor Onderwijsontwikkeling en Nascholing (ICLON)
- Afrika Studiecentrum Leiden (ASCL)
- Honours Academy (HA)
- International Institute for Asian Studies (IIAS)

Geneeskunde/LUMC

Het onderzoek van de Faculteit Geneeskunde/LUMC heeft door de sterke verwevenheid met de klinische zorg, een specifiek eigen karakter en een andere organisatie. De faculteit telt circa zeventig onderzoeksprogramma's die zijn gekoppeld aan de klinische afdelingen, vaak meerdere per afdeling. De faculteit heeft een aantal profileringsgebieden vastgesteld:

Maatschappelijke profilering

- Oncologie
- Regeneratieve geneeskunde
- Population Health

Wetenschappelijke profilering

- Academic Pharma
- Cancer
- Cardio-Vascular
- Immunity
- Infection
- Lifecourse
- Medical Genomics
- Neuroscience
- Prevention & Lifestyle
- Regenerative Medicine of Tissues and Organs

Opleidingenaanbod (op 31 december 2022)

Bacheloropleidingen

Archeologie

- BA Archeologie

Geesteswetenschappen

- BA African Studies
- 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/LUMC

- BSc Biomedische wetenschappen
- BSc Geneeskunde
- BSc Klinische technologie

Governance & Global Affairs, Den Haag

- BA/BSc Liberal Arts and Sciences: Global Challenges (Leiden University College The Hague)
- BSc Bestuurskunde
- BSc Security Studies

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 Biofarmaceutische wetenschappen
- BSc Biologie
- BSc Data Science and Artificial Intelligence
- 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)

Geesteswetenschappen

- MA African Studies
- MA African Studies (research)
- MA Arts and Culture (research)
- MA Arts, Literature and Media (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 Media Studies
- MA Middle Eastern Studies
- MA Middle Eastern Studies (research)
- MA North American Studies
- MA Philosophy (60 ECTS)

- MA Philosophy (120 ECTS)
- MA Religious Studies
- MA Russian and Eurasian Studies

Geneeskunde/LUMC

- MSc Biomedical Sciences
- MSc Farmacie
- MSc Geneeskunde
- MSc Population Health Management
- MSc Technical Medicine
- MSc Vitality and Ageing

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

Rechtsgeleerdheid

- MSc Criminaliteit en rechtshandhaving
- LL.M. Fiscaal recht
- MSc Forensische criminologie
- LL.M. Jeugdrecht
- MSc Law and Society: Governance and Global Development
- LL.M. Notarieel recht
- LL.M. Rechtsgeleerdheid
- LL.M. Advanced Studies in Air and Space Law
- LL.M. Advanced Studies in European and International Business Law
- LL.M. Advanced Studies in European and International Human Rights Law
- LL.M. Advanced Studies in International Children's Rights
- LL.M. Advanced Studies in International Civil and Commercial Law
- LL.M. Advanced Studies in International Dispute Settlement and Arbitration
- LL.M. Advanced Studies in Law and Digital Technologies
- LL.M. Advanced Studies in Law and Finance
- LL.M. Advanced Studies in Public International Law

Sociale Wetenschappen

- MA Cultural Anthropology and Development Sociology
- MSc Education and Child Studies
- MSc Education and Child Studies (research)
- MSc Educatieve Master Primair Onderwijs (JD)
- 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 Statistics and Data Science

ICLON-lerarenopleidingen

- Leraar Voorbereidend Hoger Onderwijs in de Bèta-wetenschappen
- Leraar Voorbereidend Hoger Onderwijs in de Mens- en Maatschappijwetenschappen
- Leraar Voorbereidend Hoger Onderwijs in de Taal- en cultuurwetenschappen
- Educatie in de Mens- en Maatschappijwetenschappen
- Educatie in de Taal- en Cultuurwetenschappen

Governance

Raad van Toezicht 2022

Voorzitter	Drs. A.F. van der Touw	2e termijn: 1 september 2020 t/m 31 augustus 2024
Leden	Prof.dr. E.W. Meijer	2e termijn: 1 januari 2021 t/m 31 december 2024
	O.L. Zoutendijk MIM BSc	2e termijn: 1 juli 2020 t/m 30 november 2022
	Mr. R.G. de Lange-Tegelaar	1e termijn: 1 september 2021 t/m 31 oktober 2025
	Drs. L. Govaerts	1e termijn: 1 december 2021 t/m 30 november 2025
	Drs. K. Yildirim, EMBA, RC	1e termijn: 1 december 2022 t/m 30 november 2026

Nevenfuncties per 31 december 2022

Drs. A.F. van der Touw Voorzitter	<ul style="list-style-type: none"> ■ Voorzitter Raad van Toezicht Universiteit Leiden ■ Voorzitter Raad van Commissarissen TenneT Holding NV ■ Voorzitter Raad van Commissarissen NIBA ■ Lid Bestuur Stichting GAK ■ Voorzitter Bestuur Nederlandse Bachvereniging (tot juni 2022) ■ Voorzitter Bestuur Fonds Slachtofferhulp ■ Extern lid Ondernemingskamer, Gerechtshof 's-Gravenhage ■ Lid Bestuur Deutsch-Niederländische Handelskammer ■ Lid Kuratorium Max Planck Instituut voor Psycholinguïstiek ■ Voorzitter Raad van Commissarissen Van Leeuwen Buizen ■ Voorzitter Raad van Toezicht Platform Talent voor Techniek ■ Voorzitter van Adviesraad ministerie van Defensie ■ Voorzitter van Adviesraad ministerie van Infrastructuur en Waterstaat
Prof.dr. E.W. Meijer Lid	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hoofdfunctie: universiteitshoogleraar Moleculaire Wetenschappen en hoogleraar Organische Chemie, Technische Universiteit Eindhoven ■ Lid Raad van Toezicht en Commissie Kwaliteitszorg Onderwijs en Onderzoek van de raad, Universiteit Leiden ■ Visiting Professorial Fellow van de Universiteit van New South Wales, Sydney, Australië ■ Buitengewoon hoogleraar polymeerchemie Radboud Universiteit Nijmegen ■ Buitengewoon hoogleraar supramoleculaire chemie, University of California, Santa Barbara, Verenigde Staten ■ External scientific member of the Max Planck Institute for Polymer Research, Mainz, Duitsland ■ Lid van de Raad van Commissarissen SyMO-Chem BV ■ Directeur van Seimi-Holding, Waalre ■ Voorzitter Raad van Commissarissen SupraPolix BV ■ Associate Editor van het Journal of the American Chemical Society ■ Lid Raad van Toezicht Orkest Zuid ■ Voorzitter van de Strategic Advisory Board for the Research Field Information van de Helmholtz Stichting, Berlijn, Duitsland ■ Lid van de jury van de Körber European Science Prize van de Körber Stiftung Hamburg, Duitsland ■ Lid van International Academic Committee South China van het Advanced Institute for Soft Matter Science and Technology, South China University of Technology, Guangzhou, China ■ Consultant van Xeltis en Corbion ■ Lid van de Permanente Commissie Nederlandse Instituten (KNAW/NWO) ■ Covoorzitter van de Nationale Commissie Sectorplannen – NCSP (ministerie OCW) ■ Lid van het panel voor PE5 van de ERC ■ Lid van een wetenschappelijke commissie van de Villum Foundation, Kopenhagen, Denemarken ■ Lid van 20 à 30 (internationale) academies, adviesraden van faculteiten, instituten, redacties van tijdschriften en andere wetenschappelijk organisaties
O.L. Zoutendijk MIM, BSc Lid	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lid Raad van Toezicht Universiteit Leiden en voorzitter Auditcommissie van de raad, Universiteit Leiden ■ Member Board of Directors Julius Baer Group (JBG) ■ Member Audit Committee JBG ■ Member of the Governance and Risk Committee JBG

Mr. R.G. de Lange-Tegelaar Lid	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hoofdfunctie: President Rechtbank Den Haag (tot 1 januari 2022 Rotterdam) ■ Lid Raad van Toezicht Universiteit Leiden ■ Bestuurslid Stichting 't Vossenhol (zeilschool) ■ Lid Raad van Bestuur Internationaal Juridisch Instituut
Drs. L. Govaerts Lid	<ul style="list-style-type: none"> ■ Managing Partner CNX Transaction Partners, an M&A and Corporate Finance advisory boutique, Amsterdam The Netherlands ■ Lid Raad van Toezicht Universiteit Leiden ■ Non-Executive Director (Asian Development Bank Nominee) at Indonesia Infrastructure Finance ("IIF"), Jakarta Indonesia ■ Non-Executive Director (World Bank-IFC Nominee) at Tata Cleantech Capital Limited, Mumbai India ■ Non-Executive Director (Goodwell Investments Nominee) at Origen Fresh EPZ Limited, Nairobi Kenya.
Drs. K. Yildirim, EMBA, RC Lid	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hoofdfunctie: Directeur en uitvoerend bestuurder Shell Pensioenen ■ Lid Bestuur Pensioenfederatie ■ Lid Bestuur Stichting Pensioenregister

Samenstelling van de Universiteitsraad per 1 september 2021

Voorzitter	J.B. Knapp
Griffier	Drs. A.M. Zandvliet
Leden – personeel	Drs. A.M. Zandvliet Prof.dr. R.E. Breuker Dr. M. Dechesne Dr. V.M.J. de Gucht M.A.N. van Haastrecht MSc Dr.L.B.F. Juurlink Drs. P.L.F. Klaassen Prof.dr. F.M. Spieksma W.J.T. de Zeeuw MPhil
Leden – studenten	J.S. Bandringa C.R.M. van Beek V.M. van der Horst J.B. Knapp L. Koppes B. Leferink op Reinink E.L.R. Picavet J.A. Sloof

College van Bestuur

Voorzitter	Prof.mr. Annetje Ottow
Rector magnificus	Prof.dr.ir. H. Bijl
Vicevoorzitter	Drs. M. Ridderbos RC

Nevenfuncties per 31 december 2022

Prof.mr. Annetje Ottow
Voorzitter

Bezoldigd

- Commissaris DPG Media Nederland BV

Onbezoldigd

- Voorzitter Raad van Toezicht Yayasan KITLV-Jakarta
- Lid Dagelijks Bestuur Stichting Leids Universiteits Fonds (LUF)
- Lid Raad van Toezicht van de Stichting Universitair Sportcentrum Universiteit Leiden
- Bestuurder van enig aandeelhouder Libertatis Ergo Holding BV (LEH BV)
- Namens LEH BV afvaardiging in aandeelhoudersvergadering Innovation Quarter (IQ)
- Lid Bestuur Stichting Praesidium Libertatis I
- Voorzitter Bestuur Stichting Praesidium Libertatis II
- Lid Economic Board Zuid-Holland
- Lid Raad van Toezicht Medical Delta
- Lid Raad van Toezicht Veerstichting
- Lid Raad van Toezicht van Leiden European City of Science 2022
- Directeur Koninklijke Hollandsche Maatschappij der Wetenschappen
- Lid Koepelbestuur Nederlandse Wetenschappelijk Instituten in het Buitenland (NWIB)
- Lid Raad van Toezicht PLNT

Prof.dr.ir. H. Bijl
Rector magnificus

Bezoldigd

- Commissaris Impuls Zeeland, de Zeeuwse Regionale Ontwikkelingsmaatschappij
- Lid Raad van Toezicht TNO

Onbezoldigd

- Bestuurder van enig aandeelhouder Libertatis Ergo Holding BV (LEH BV)
- Lid Raad van Toezicht Yayasan KITLV-Jakarta
- Lid Raad van Toezicht van de Stichting Universitair Sportcentrum Universiteit Leiden
- Lid Bestuur Stichting Praesidium Libertatis I
- Lid Bestuur Stichting Praesidium Libertatis II
- Lid Bestuur Stichting Leiden Bio Science Park

Drs. M. Ridderbos RC
Vicevoorzitter

Bezoldigd

- Lid Bestuur Stichting PICA
- Eigenaar Knightwood BV (niet-actieve BV)
- Lid Auditcommissie Raad voor de Rechtspraak
- Lid Raad van Toezicht GGZ Delfland

Onbezoldigd

- Bestuurder van enig aandeelhouder Libertatis Ergo Holding BV (LEH BV)
 - Lid Raad van Toezicht Yayasan KITLV-Jakarta
 - Lid Raad van Toezicht van de Stichting Universitair Sportcentrum Universiteit Leiden
 - Lid Bestuur Sans
 - Lid ledenraad SURF
 - Lid Bestuur Stichting Praesidium Libertatis I
 - Lid Bestuur Stichting Praesidium Libertatis II
 - Lid Raad van Toezicht Stichting BioPartner Academisch Bedrijven Centrum Leiden
 - Lid Comité van Aanbeveling Stichting Present Leiden
-

Faculteitsbesturen 2022

Archeologie

Decaan	Prof.dr. J.C.A. Kolen (1 september 2022 t/m 31 augustus 2026)
Leden	Dr. A. Geurds, vicedecaan/portefeuillehouder onderwijs (1 september 2022 t/m 31 augustus 2026) Dr. A.G. Henry, portefeuillehouder onderzoek (1 september 2022 t/m 31 augustus 2026) J.L.J. Pronk MSc, bedrijfsvoering (22 maart 2022 t/m 31 maart 2026)
Student	Z. van Litsenburg (1 september 2021 t/m 31 augustus 2022)

Geesteswetenschappen

Decaan	Prof.dr. M.R. Rutgers (1 maart 2021 t/m 28 februari 2025)
Leden	Prof.dr. M.P.A. de Baar, vicedecaan Ma Msc (1 januari 2021 t/m 31 december 2024) Dr. L.J. Touwen, vicedecaan BA (1 januari 2020 t/m 31 december 2026) Drs. E. van den Berg, bedrijfsvoering a.i. (21 maart 2022 tot nader order)
Student	A. Wellink (1 september 2022 t/m 31 augustus 2023)

Geneeskunde/LUMC

Decaan	Prof.dr. P.C.W. Hogendoorn (1 juni 2020 t/m 31 mei 2024)
Leden	Prof.dr. D.H. Biesma q.q. (voorzitter Raad van Bestuur LUMC) Prof.dr. M.J. Schalijs Drs. J.A.M. de Vet MHA, lid a.i.
Student	M. Voogd (1 september 2022 t/m 31 augustus 2023; formeel toehoorder)

Governance and Global Affairs

Decaan	Prof.mr.dr. E.R. Muller (1 september 2022 t/m 31 augustus 2026)
Leden	Prof.dr. C.L.J. Caminada, vicedecaan (1 september 2022 t/m 31 augustus 2026) Dr. N. Laurens, bedrijfsvoering (1 oktober 2020 t/m 31 september 2023)
Student	S. Burmeister (1 september 2022 t/m 31 augustus 2023)

Rechtsgeleerdheid

Decaan	Prof.dr. J.P. van der Leun (1 september 2019 t/m 31 augustus 2025)
Leden	Prof.dr.mr. T. Liefwaard, vicedecaan onderwijs (1 september 2019 t/m 31 augustus 2023) Prof.mr. S.C.G. Van den Bogaert, vicedecaan onderzoek (1 januari 2021 t/m 31 augustus 2023) Prof.mr.dr.drs. M.P. Sombroek, bedrijfsvoering (1 september 2020 t/m 31 augustus 2023)
Student	J. Külsen (1 september 2021 t/m 31 augustus 2023)

Sociale Wetenschappen

Decaan	Prof.dr. P.F. Wouters (1 januari 2019 t/m 31 december 2023)
Leden	Dr. K.B. van der Heijden, onderwijs (1 januari 2021 t/m 31 december 2023) Mr.drs. R.J. Oosterloo MPA, bedrijfsvoering (1 september 202 t/m 31 augustus 2023)
Student	N. Westerlaken (1 september 2021 t/m 31 augustus 2022)

Wiskunde en Natuurwetenschappen

Decaan	Prof.dr. J. Knoester (1 januari 2022 t/m 31 december 2025)
Leden	Prof.dr. B. de Smit, vicedecaan onderwijs (1 mei 2021 t/m 31 december 2022) Drs. S. van der Pluijm, bedrijfsvoering (1 juni 2022 t/m 31 mei 2023)
Student	A. Bauer (1 september 2022 t/m 31 augustus 2023)

Wetenschappelijk directeuren van de instituten per 1 september 2022

Archeologie

Faculteit en instituut vallen samen

Geesteswetenschappen

Academy of Creative and Performing Arts	Prof.dr. E. Viskil
Instituut voor Geschiedenis	Prof.dr. J.F.J. Duindam
Instituut voor Wijsbegeerte	Prof.dr. D.L. Berger
Leiden University Centre for the Arts in Society	Prof.dr. S. Lammes
Leiden University Centre for Linguistics	Prof.dr. L.L. Cheng
Leiden Institute for Area Studies	Prof.dr. A.F. de Jong
Nederlands Instituut in Marokko (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. G.P. Scott-Smith

Rechtsgeleerdheid

Instituut voor Fiscale en Economische vakken	Prof.dr.mr. J.A.A. Adriaanse
Instituut voor Metajuridica	Prof.dr.mr.ir. B.H.M. Custers
Instituut voor Privaatrecht	Prof.dr.mr. V. Mak
Instituut voor Publiekrecht	Prof.dr. Y.E. Schuurmans
Instituut voor Strafrecht en Criminologie	Prof.dr. J.H. Crijns

Sociale Wetenschappen

Centre for Science and Technology Studies	Prof.dr. S. de Rijcke
Instituut Culturele Antropologie en Ontwikkelingsociologie	Prof.dr. B.A. Barendregt
Instituut Pedagogische Wetenschappen	Prof.dr. L.R.A. Alink
Instituut Politieke Wetenschap	Prof.dr. J.J.M. van Holsteijn
Instituut Psychologie	Prof.dr. A.W.M. Evers

Wiskunde en Natuurwetenschappen

Centrum voor Milieuwetenschappen Leiden	Prof.dr.ing. M.G. Vijver
Instituut Biologie Leiden	Prof.dr. G.P. van Wezel
Leiden Academic Centre for Drug Research	Prof.dr. H. Irth
Leiden Institute of Advanced Computer Science	Prof.dr. A. Plaat
Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde	Prof.dr. J. Aarts
Leids Instituut voor Chemisch onderzoek	Prof.dr. M. Ubbink
Mathematisch Instituut	Prof.dr. H.J. Hupkes (a.i.)
Sterrewacht Leiden	Prof.dr. I.A.G. Snellen

Interfacultaire instituten

Onderwijsontwikkeling en Nascholing (ICLON)	Prof.dr.ir. F.J.J.M. Janssen
Afrika Studiecentrum Leiden (ASCL)	Prof.dr. M. Dekker
Honours Academy (HA)	Prof.dr. J. Gussekloo
International Institute for Asian Studies (IIAS)	Dr. P.M.F. Peycam

Bijlage D

Accreditaties en visitaties van onderwijs en onderzoek, en midterm reviews

Opleidingsaccreditaties, besluitvorming afgerond door de NVAO in 2022

Faculteit	Type	Opleiding	Eindoordeel
FGW	M	History	Positief
	M	Linguistics (research)	Positief
	M	Arts, Literature and Media (research)	Positief
FWN	B	Biologie	Positief onder voorwaarden
	M	Biology	Positief onder voorwaarden
FSW	M	Education and Child Studies (research)	Positief onder voorwaarden
	M	Psychology (research)	Positief
ICLON	M	Leraar VHO in de Bètawetenschappen	Positief
	M	Leraar VHO in de Mens- en Maatschappijwetenschappen	Positief
	M	Leraar VHO in de Taal- en cultuurwetenschappen	Positief

Midterm reviews opleidingen

Faculteit	Bacheloropleidingen	Masteropleidingen	
FGGA		International Relations and Diplomacy	
FGW	Duitse taal en cultuur	Literary Studies	
	English Language and Culture	Media Studies	
	Film- en literatuurwetenschap	Dutch Studies	
	Franse taal en cultuur	Linguistics	
	Italiaanse taal en cultuur		
	Nederlandkunde/Dutch Studies		
	Nederlandse Taal en Cultuur		
	Taalwetenschap		
FWN	Biofarmaceutische wetenschappen	Bio-Pharmaceutical Sciences	
	Life Science and Technology (JD)	Chemistry	
	Molecular Science and Technology (JD)	Life Science and Technology	
FR	Rechtsgeleerdheid	Fiscaal Recht	
	Fiscaal Recht	Notarieel recht	
	Notarieel Recht	Jeugdrecht	
		Rechtsgeleerdheid	
		Advanced Studies in Air and Space Law	
		Advanced Studies in European and International Business Law	
		Advanced Studies in European and International Human Rights Law	
		Advanced Studies in International Children's Rights	
		Advanced Studies in International Civil and Commercial Law	
		Advanced Studies in Law and Digital Technologies	
		Advanced Studies in Public International Law	
		Advanced Studies in Law and Finance	
		Advanced Studies in International Dispute Settlement and Arbitration	
	GK/LUMC		Farmacie

Onderzoeksvisitaties 2022

In het verslagjaar vonden de onderstaande onderzoeksbeoordelingen plaats. Er werd gewerkt volgens het Strategy Evaluation Protocol 2021-2027, hetgeen impliceert dat er geen cijfermatige oordelen meer worden gegeven.

Faculteit Rechtsgeleerdheid (hele faculteit)

Faculteit Governance and Global Affairs

- Institute of Security and Global Affairs (ISGA)

Faculteit Sociale Wetenschappen

- Centrum voor Wetenschaps- en Technologie Studies (CWTS)

Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen

- Leiden Academic Centre for Drug Research (LACDR)
- Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde (LION)
- Mathematisch Instituut (MI)
- Leiden Institute of Advanced Computer Science (LIACS)

Interfacultaire eenheid

- Interfacultair Centrum voor Lerarenopleiding, Onderwijsonderzoek en Nascholing (ICLON)

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 2022. Want we zijn trots op hen. In deze bijlage vindt u de belangrijkste prijzen, benoemingen en bijzondere prestaties van medewerkers en studenten. Een uitgebreider overzicht is te vinden in de Eregalerij 2022 op onze website.

Hoogste Nederlandse wetenschapsprijzen

De hoogste wetenschapsprijzen in Nederland zijn de Spinozapremie en Stevinpremie van elk 2,5 miljoen euro. De individuele Spinozapremie gaat jaarlijks naar enkele wetenschappers die voortreffelijk en baanbrekend onderzoek met een grote uitstraling hebben gedaan. De Stevinpremie valt toe aan enkele wetenschappers en/of teams voor een succes op het gebied van kennisbenutting voor de samenleving.

Spinozapremie

- Ignas Snellen – Sterrewacht Leiden

Europese subsidies (EU)

ERC Synergy Grant

- Arjen Doelman – Mathematisch Instituut
- Thomas Huizinga, Manfred Wuhler – Geneeskunde/LUMC, Reumatologie

ERC Advanced Grant

- Peter Bisschop – Leiden Institute for Area Studies
- Henk Hoekstra – Sterrewacht Leiden
- Gilles van Wezel – Instituut Biologie Leiden
- Maria Yazdanbakhsh – Geneeskunde/LUMC, Parasitologie

ERC Consolidator Grant

- Milan Allan – Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde
- Martijn Luijsterburg – Geneeskunde/LUMC, Humane Genetica
- Daniël Pijnappels – Geneeskunde/LUMC, Experimentele Cardiologie

- Marijn van Putten – Leiden University Centre for Linguistics

ERC Starting Grant

- Konda Babu Kurakula – Geneeskunde/LUMC, Cel- en Chemische Biologie
- Pingtao Ding – Instituut Biologie Leiden
- Anna Dlabacova – Leiden University Centre for the Arts in Society
- Eduard Fosch-Villaronga – Instituut voor Metajuridica
- Jörg Gross – Instituut Psychologie
- Bas Hensen – Leiden Instituut Onderzoek Natuurkunde
- Berthe Jansen – Leiden Institute for Area Studies
- Meta Roestenberg – Geneeskunde/LUMC, Parasitologie
- Fenneke Sysling – Instituut voor Geschiedenis
- Jordi Tura Brugués – Leiden Instituut Onderzoek Natuurkunde
- Jan Vonk – Mathematisch Instituut

Proof of Concept Grant

- Birte Forstmann – Instituut Psychologie
- Mariska Kret – Instituut Psychologie
- Nathaniel Martin – Instituut Biologie Leiden

Erasmus+

- Erasmus+-beurs voor Kalshoven-Gieskes Forum on International Humanitarian Law
- Erasmus+-subsidie voor dertien uitwisselingsprojecten
- Joachim Koops ontvangt Jean Monnet Chair
- Irma Mosquera Valderrama ontvangt Jean Monnet Chair

Horizon Europe Grant

- RadioBlocks-consortium

Landelijke prijzen, subsidies en andere onderscheidingen

NWO Vici's

- Anouk de Koning – Culturele Antropologie en Ontwikkelingssociologie
- Martijn Luijsterburg – Geneeskunde/LUMC, Humane Genetica
- Vanessa Mak – Instituut voor Privaatrecht

NWO Vidi's

- Jan-Willem Beenakker – Geneeskunde/LUMC, Radiologie
- Rolf Fronczek – Geneeskunde/LUMC, Neurologie
- Andrew Gawthorpe – Instituut voor Geschiedenis
- Esther van Ginneken – Instituut voor Strafrecht en Criminologie
- Stephan Hacker – Leids Instituut voor Chemisch Onderzoek
- Noel de Miranda – Geneeskunde/LUMC, Immunologie
- Angul Mol – Centre for the Arts of Society
- Monique Mulder – Geneeskunde/LUMC, Chemical Biology and Drug Discovery
- Kat Stewart – Centrum voor Milieuwetenschappen Leiden
- Jan Vonk – Mathematisch Instituut
- Diane van der Woude – Geneeskunde/LUMC, Reumatologie
- Natascha van der Zwan – Instituut Bestuurskunde

NWO Veni's

- Kate Bellamy – Centre for Linguistics
- Wout Broekema – Institute for Security and Global Affairs
- Linda Geven – Instituut voor Strafrecht en Criminologie
- Alisa van de Haar – Centre for the Arts of Society
- Joseph Jean – Archeologie/KITLV
- Svetlana Kharchenkova – Leiden Institute for Area Studies
- Jingjing Li – Instituut voor Wijsbegeerte
- Valérie Pattyn – Instituut Bestuurskunde
- Annachiara Raia – Afrika-Studiecentrum Leiden
- Joris van den Tol – Instituut voor de Geschiedenis

NWO Rubicons

- Renske Janssen (Leiden University Centre for the Arts of Society) gaat naar de University of Edinburgh, Centre for legal history, Verenigd Koninkrijk.
- Girija Joshi (Instituut voor Geschiedenis) gaat naar het Centre d'Études de l'Inde et de l'Asie du Sud, Frankrijk.
- Anne van der Meij gaat naar de Universiteit van Toronto, Canada.
- Mia Thomaidou (Instituut Psychologie) gaat naar de Rutgers University of Criminal Justice, Verenigde Staten.
- Yana van der Weegen (Geneeskunde/LUMC, Humane Genetica) gaat naar het Dana-Farber Cancer Institute/Harvard Medical School, Verenigde Staten.

NWO Open Competitie

- Felix Ameka, Maria del Carmen Parafita Couto, Enoch Aboh (UvA), Het vervagen van taalgrenzen – Leiden University Centre for Linguistics

- Mirjam de Bruijn, Digitale oorlog in Sahel – Instituut voor Geschiedenis
- Jenny Doetjes, Cross-linguïstische eigenschappen van hoeveelheidsuitdrukkingen – Leiden University Centre for Linguistics
- Claartje Levelt, Paula Fikkert (RUG), De ontwikkeling van woordproductie bij peuters – Leiden University Centre for Linguistics
- Peter Pels, Erfgoed bekeken door de lens van diversiteit – Culturele Antropologie en Ontwikkelingssociologie
- Antje Wessels, De wereld van fragmenten – Leiden University Centre for the Arts in Society
- Michiel Westenberg en Esther van den Bos, Effecten van leeftijd en sociale angst – Instituut Psychologie
- Nira Wickramasinghe, Repercussies van het Nederlandse slavernijverleden in de Indische Oceaan – Leiden Institute for Area Studies
- Kutsal Yesilkagit, Sanneke Kuipers, Philippe Bezes (CRNS), Het aanpassingsvermogen van bestuursstelsels aan grensoverschrijdende crises – Faculteit Governance and Global Affairs

NWO Mozaïek Beurs

- Sam Botan – Archeologie
- Sara Bolghiran – Leiden Institute for Area Studies
- Rüya Akdag – Instituut Psychologie

NWO NWA-subsidie

- Jet Bussemaker, Matty Crone, Nienke Slagboom – Geneeskunde/LUMC
- Het citizen science project Lil'Scientist
- Bart Custers (participatie) – eLaw
- Francien Dechesne, Valerie Frissen (participatie) – eLaw
- Anouk de Koning (penvoerder) – Culturele Antropologie en Ontwikkelingssociologie
- Alfons Laarman (penvoerder) – Leiden Institute of Advanced Computer Science
- Erik de Maaker – Culturele Antropologie en Ontwikkelingssociologie
- Robert Rissmann (penvoerder) – Leiden Academic Centre for Drug Research
- Marlou Schrover (penvoerder) – Instituut voor Geschiedenis
- Frank Staal (penvoerder) – Geneeskunde/LUMC, Immunologie
- Kiki Zanolie, Rachel Plak en Dietsje Jolles – Gedragwetenschappen

Andere landelijke prijzen, subsidies en benoemingen

Benoeming Leiden-Delft-Erasmus Universities-hoogleraren

- Thea Hilhorst (Erasmus Universiteit Rotterdam), benoemd aan de Faculteit Geesteswetenschappen van de Universiteit Leiden
- Peter Scholten (Erasmus Universiteit Rotterdam) benoemd aan de Faculteit Governance and Global Affairs van de Universiteit Leiden
- Marlou Schrover (Universiteit Leiden), benoemd aan de Erasmus School of Social and Behavioural Sciences
- Olaf van Vliet (Universiteit Leiden), benoemd aan de Erasmus School of Social and Behavioural Sciences

Benoeming Medical Delta-hoogleraren

- Ariane Briegel (Universiteit Leiden, TUD)
- Lioe-Fee de Geus-Oei (LUMC, TUD)
- Maaïke Kleinsmann (LUMC, TUD)
- Maureen Rutten-van Mólken (LUMC, Erasmus Universiteit, TUD)
- Eline Slagboom (LUMC, TUD)

Andere universitaire erkenningen

Krijn Rietveld Memorial Innovation Award

- Anne Dirkson – Leiden Institute of Advanced Computer Science

Universitaire onderwijsbeurzen en -prijzen

Comeniusbeurzen

Comenius Senior Fellowbeurzen

- Paz González – Leiden University Centre for Linguistics
- Alexander Sramek – Geneeskunde/LUMC, Radiologie
- Joni Reef – Instituut voor Strafrecht en Criminologie

Comenius Teaching Fellowbeurzen

- Steven Lauritano – Leiden University Centre for the Arts in Society
- Tessa Mulder – Geneeskunde/LUMC, Interne Geneeskunde
- Siavash Rafiee Rad – Leiden Institute for Area Studies
- Anouk van der Weiden – Instituut Psychologie

Facultaire Onderwijsprijs

- Astrid Van Weyenberg – Leiden University Centre for the Arts in Society

Bijzondere benoemingen

Young Academy Leiden

Zes nieuwe Leidse leden:

- Francesca Arici – Mathematisch Instituut
- Marcel van Daalen – Sterrewacht Leiden
- Ahmed Mahfouz – Geneeskunde/LUMC, Humane Genetica
- Katharina Natter – Instituut Politieke Wetenschap
- Sara Petrollino – Leiden University Centre for Linguistics
- Jan van Rijn – Leiden Institute of Advanced Computer Science

Teaching Fellows

Vijf nieuwe fellows:

- Max van Lent – Instituut voor Fiscale en Economische vakken
- Aris Politopoulos – Archeologie
- Emily Strange – Centrum voor Milieuwetenschappen Leiden
- Claire Vergerio – Instituut Politieke Wetenschap
- Astrid van Weyenburg – Leiden University Centre for the Arts in Society

De Jonge Academie

Twee nieuwe leden:

- Max van Duijn – Leiden Institute of Advanced Computer Science
- Vasiliki Kosta – Instituut voor Publiekrecht

Koninklijke Hollandsche Maatschappij der Wetenschappen

Twee nieuwe leden:

- Koos Biesmeijer – Centrum voor Milieuwetenschappen Leiden
- Niels Blokker – Instituut voor Publiekrecht

Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen

Nieuw lid:

- Maghiel van Crevel – Leiden Institute for Area Studies

Studenten in de prijzen

- Meerdere KHMW-prijzen voor Leidse bèta-studenten
- Charlotte van der Voort wint Leidse Universitaire Scriptieprijs
- Martijn Verkuilen wint de Unilever Research Prize
- Rose Vossen wint Young Star Award 2021
- Speckmann-prijs voor Simay Çetin, Nova Folkersma, Marta Mas Castella, Iris Molenaar en Emma van der Plas
- Jessica den Oudsten wint Johan de Witt-scriptieprijs

Eerbetoen van de Universiteit Leiden aan derden

Op de dies natalis op 8 februari is een eredoctoraat uitgereikt aan:

- De Amerikaanse antropoloog Rosemary Joyce

Universiteitspenning

- Bart van Zijll Langhout ontving de Universiteitspenning voor zijn verdiensten voor Leiden Bio Science Park

Mr. K.J. Cathprijs

- Het factcheckproject 'Nieuwscheckers' van de opleiding Journalistiek en Nieuwe Media

Koninklijke onderscheidingen

In 2022 hebben een koninklijke onderscheiding ontvangen:

- Koen Caminada – Instituut voor Fiscale en Economische vakken
- Jan van Dijk – Geneeskunde/LUMC, Neurofysiologie
- Liesbeth Eurelings-Bontekoe – Emeritus bijzonder hoogleraar Beroepsopleidingen tot psycholoog in de individuele gezondheidszorg, Instituut Psychologie
- Jaap Harlaar – Geneeskunde/LUMC, Klinische Biomechanica
- Ad IJzerman – Emeritus hoogleraar Farmacochemie, Leiden Academic Centre for Drug Research
- Catholijn Jonker – Leiden Institute of Advanced Computer Science
- Jasper Knoester – Decaan Wiskunde en Natuurwetenschappen
- Willem Otterspeer – Emeritus hoogleraar Universiteitsgeschiedenis, Geesteswetenschappen

Extern gefinancierde leerstoelen/hoogleraren

Hieronder gaan lijsten van:

- Extern gefinancierde leerstoelen
- Door andere kennisinstellingen gefinancierde leerstoelen
- Hoogleraren die ook aan andere universiteiten of kennisinstellingen verbonden zijn

* Van de extern gefinancierde hoogleraren is een deel gefinancierd door publieke instellingen. Deze publiek gefinancierde hoogleraren zijn in onderstaande lijst met een asterisk gemarkeerd.

Extern gefinancierde leerstoelen

Archeologie

- Bouwhistorie en erfgoed, bijzondere leerstoel vanwege het Leids Universiteits Fonds (LUF), bekleed door D.J. de Vries.
- Byvanckhoogleraar in Classical Archaeology, bekleed door C. Vout (World Archaeology), naast een aanstelling aan de University of Cambridge.
- Public Archaeology, bijzondere leerstoel vanwege het Rijksmuseum van Oudheden, bekleed door L.W.S.W.Amkreutz (Archaeological Heritage Management)
- Underwater Archaeology and Maritime Heritage Management, bijzondere leerstoel vanwege de Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed, bekleed door M.R. Manders (Archaeological Heritage Management)

Geesteswetenschappen

- (vacature) (Institute for History), bijzondere leerstoel Roosevelt Chair in New Diplomatic History vanwege het Roosevelt Institute for American Studies in Middelburg.
- Asian Art, gewone leerstoel, bekostigd door enkele stichtingen: Hulsewé Stichting, Ailion Foundation, Stichting ter bevordering China studies aan de Universiteit Leiden, Vereniging Vrienden der Aziatische Kunst (VVAK), bekleed door A.T. Gerritsen (Leiden Institute for Area Studies), die haar hoofdaanstelling heeft aan de University of Warwick, en is gedetacheerd naar Leiden.
- Ethnolinguistic Vitality and Diversity in the world, bijzondere leerstoel vanwege het Comité International Permanent des Linguistes / Conseil International de la Philosophie, bekleed door F.K. Ameka (Leiden Univ Centre for Linguistics)

- Geschiedenis van de stadscultuur, in het bijzonder van Leiden, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting leerstoel Magdalena Moons, bekleed door A. Schmidt (Institute for History).
- Historische sociolinguïstiek van het Nederlands, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Merwborgh, bekleed door G.J. Rutten (Leiden University Centre for Linguistics).
- Intercultural Performing Arts, bijzondere leerstoel vanwege Codarts, bekleed door R. Beckles Willson (Academy of Creative and Performing Arts).
- Internationale uitwisseling van Nederlandse literatuur in historisch perspectief, bijzondere leerstoel vanwege KNAW/Huygens ING, bekleed door A.B.G.M. van Kalmthout (Centre for the Arts in Society), die door KNAW/Huygens ING een dag in de week voor het hoogleraarschap wordt vrijgesteld.
- Kunst op papier en perkament, bijzondere leerstoel vanwege de RKD, het Nederlands Instituut voor Kunstgeschiedenis, bekleed door Y.L. Bleyerveld (Centre for the Arts in Society) die bij het RKD in dienst is en een dag in de week voor het hoogleraarschap wordt vrijgesteld.
- Kunstnijverheid en decoratieve kunst tot 1800, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Mr. J.W. Frederiks, ter bevordering van de bestudering van de oudere kunstnijverheid, bekleed door R.J. Baarsen (Centre for the Arts in Society).
- Midden-Europese Studiën met zwaartepunt Oostenrijk, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Oostenrijkse Studiën (gefinancierd door het Oostenrijkse Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft), bekleed door S. Cramsey (Institute for History).
- Militaire geschiedenis*, bijzondere leerstoel vanwege de Nederlandse Defensie Academie, bekleed door B. Schoenmaker (Institute for History, die door het NIMH een dag in de week voor het hoogleraarschap wordt vrijgesteld.
- Museale aspecten van de Natuurwetenschappen, bijzondere leerstoel vanwege het Boerhaave Museum, bekleed door A. Maas (Centre for the Arts in Society).
- Schriftcultuur in de Middeleeuwen, bijzondere leerstoel vanwege KNAW/Huygens ING, bekleed door M. Teeuwen (Institute for History), die door KNAW/Huygens ING een dag in de week wordt vrijgesteld voor het hoogleraarschap.

- Sultan of Oman leerstoel voor Oosterse studien, i.h.b. ter bestudering van de Islam in de hedendaagse Westerse wereld, gewone leerstoel, bekleed door M.S. Berger (Leiden Institute for Area Studies).
- Verdraagzaamheid, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Leerstoel Uytenbogaert, bekleed door B.R. Rijpkema (Leiden Institute for Area Studies).
- Verlichting en Religie in historisch en sociaal-cultureel perspectief, bijzondere leerstoel vanwege de Teylers Stichting, bekleed door H.G.M. Jorink (Leiden Institute for Area Studies).
- Wijsgerige antropologie en de grondslagen van het Humanisme, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Socrates, bekleed door J.M. Halsema (Instituut voor Wijsbegeerte).

Geneeskunde/LUMC

- Eetstoornissen, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Rivierduinen (GGZ Rivierduinen), bekleed door E.F. van Furth.
- Experimentele klinische MRI, bijzondere leerstoel vanwege Philips Healthcare, bekleed door P. Börnert (Radiologie). Börnert ontvangt zijn salariering van Philips omdat hij senior onderzoeker is en een onderzoekslab heeft bij Philips Technologie GmbH in Hamburg, Philips maakt Börnert voor 0,2 fte vrij om aan de leerstoel te besteden.
- FAIR Data Science, gewone leerstoel, bekleed door M.E.H. van Reisen (Infectieziekten-Parasitologie). De leerstoel wordt mede bekostigd door Philips Electronics Nederland BV in het LUMC (afdeling Infectieziekten-Parasitologie). De leerstoel bestaat sinds 2021. De leerstoel wordt tevens mogelijk gemaakt door de Kampala International University (Oeganda).
- Genoverdracht, in het bijzonder toepassingsaspecten daarvan in het hematopoietisch systeem, gewone leerstoel, bekleed door D. Valerio (Divisie 5). Valerio is voorzitter van de Raad van Commissarissen van ProQR therapeutics en betrokken bij andere bedrijven.
- Immunodiagnostiek van mycobacteriële infectieziekten, in het bijzonder lepra, bijzondere leerstoel vanwege de Q.M. Gastmann-Wichers Stichting, bekleed door A. Geluk (Infectieziekten).
- Interne Geneeskunde, in het bijzonder ouderengeneeskunde, bijzondere leerstoel vanwege de Bavo Stichting, bekleed door G.J. Blauw (Ouderengeneeskunde).
- Keel-, Neus- en Oorheelkunde, in het bijzonder de ziekte van Meniere, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Het Heinsius-Houbolt Fonds, bekleed door T.D. Bruintjes (KNO).
- Klinische Neurofarmacologie, bijzondere leerstoel vanwege het Center for Human Drug Research (CHDR), bekleed door G.J. Groeneveld (Anesthesiologie).
- Moleculaire Immunologie, gewone leerstoel, bekleed door P.W.H.I. Parren (Immunologie). Parren heeft een eigen bedrijf, Sparring Bioconsult en is betrokken bij andere bedrijven.
- Nierziekten: uitkomsten van zorg, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting St. Antonius Ziekenhuis, bekleed door W.J.W. Bos (Nierziekten).
- Orthopedie, in het bijzonder zorgevaluatie, bijzondere leerstoel vanwege de Nederlandse Orthopaedische Vereniging (NOV), bekleed door R.W. Poolman (Orthopedie).
- Ouderenparticipatie, bijzondere leerstoel vanwege de Leyden Academy on Vitality and Ageing, bekleed door T.A. Abma (Public Health en Eerstelijngeneeskunde). Vereniging AEGON is een partner van de Leyden Academy. Deze vereniging heeft als doelstelling om de belangen van Aegon NV te behartigen. LAVA is een multidisciplinair kennisinstituut. De Leyden Academy werkt onder meer samen met het LUMC, met ministeries, gemeenten, enz en daarnaast ook met bedrijven samen. Abma is directeur-bestuurder van de Leyden Academy en ontvangt haar salariering en een onkostenvergoeding van de Leyden Academy.
- Palliatieve Geneeskunde, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Integraal Kanker Centrum Nederland, bekleed door Y.M. van der Linden (Radiotherapie).
- Radiotherapie, in het bijzonder protontherapie, gewone leerstoel, bekleed door M. van Vulpen (Radiotherapie). Van Vulpen is tevens medisch directeur van Holland PTC, een zelfstandig poliklinisch centrum voor protontherapie, wetenschappelijk onderzoek en onderwijs en opgericht door het Erasmus MC, het LUMC en de TU Delft. De R&D infrastructuur van Holland PTC wordt onder andere gefinancierd door researchovereenkomsten met bedrijven.
- Slaapstoornissen, in het bijzonder narcolepsie en verwante vigilantiestoornissen, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Epilepsie Instellingen Nederland (SEIN), bekleed door G.J. Lammers (Neurologie).
- Translationele immunohematologie, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Sanquin Bloedvoorziening, bekleed door M. de Haas (Hematologie).
- Verslaving en psychiatrische comorbiditeit, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Parnassia Groep, bekleed door V.M. Hendriks (Psychiatrie).
- Vitaliteit in een verouderende populatie, bijzondere leerstoel vanwege de Leyden Academy on Vitality and Ageing, bekleed door D. van Bodegom (Public Health en Eerstelijngeneeskunde). De Vereniging AEGON is een partner van de Leyden Academy. Deze vereniging heeft als doelstelling om de belangen van Aegon NV te behartigen. De Leyden Academy is een multidiscipli-

plinair kennisinstituut. LAVA werkt onder meer samen met het LUMC, met ministeries, gemeenten, enz en daarnaast ook met bedrijven samen. Van Bodegom is verouderingswetenschapper bij de Leyden Academy en ontvangt zijn salariering en een onkostenvergoeding van de Leyden Academy.

- Zorginnovatie, in het bijzonder gericht op toegepaste artificiële intelligentie, gewone leerstoel, bekleed door D.W. Hommes (Maag-, Darm- en Leverziekten). Hij is tevens chief medical officer en chief product officer bij Dearhealth.com.

Governance and Global Affairs

- (Inter)nationale vergelijkingen en hervormingen van de overheid in de publieke sector, bijzondere leerstoel vanwege de Bijzondere leerstoelen Stichting Centrum voor Arbeidsverhoudingen Overheidspersoneel (CAOP), bekleed door F.M. van der Meer (Instituut Bestuurskunde).
- (vacature) Publieke audit*, bijzondere leerstoel vanwege de Algemene Rekenkamer.
- D&I bij de Politie, bijzondere leerstoel vanwege de Nationale Politie (vacature)
- De overheid als arbeidsorganisatie in het bijzonder met de positie en rol van de overheidsmanager in de 21e eeuw, bijzondere leerstoel vanwege de Bijzondere leerstoelen Stichting Centrum voor Arbeidsverhoudingen Overheidspersoneel (CAOP) (Ien Dales leerstoel), bekleed door prof.dr. Z. van der Wal (Instituut Bestuurskunde).
- Governance van data & algoritmen voor stedelijk beleid*, bijzondere leerstoel vanwege TNO (vacature) (Bestuurskunde).
- Governing Cybercrime*, bijzondere leerstoel vanwege het Nederlands Studiecentrum Criminaliteit en Rechtshandhaving (NSCR) in de faculteiten der Governance and Global Affairs (ISGA) en Rechtsgeleerdheid (Strafrecht & Criminologie) (vacature)
- Public Affairs*, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Leerstoel Public Affairs (SLPA), bekleed door A. Timmermans (Instituut Bestuurskunde). Per 1 januari 2017 zijn de verzekeraar Achmea, het Havenbedrijf Rotterdam, de Rabobank, en de communicatie- en public affairs adviesbureaus Dröge & van Drimmelen, EPPA, De Issuemakers, GKS en Trouble in Paradise sponsoren van de Stichting Leerstoel Public Affairs (zie <https://bvpa.nl/leerstoel/stichting-leerstoel-public-affairs-slua>).
- Publiek Leiderschap*, gewone leerstoel, extern gefinancierd door de Algemene Bestuursdienst, Sociale Verzekeringsbank, Nationale Politie, ministerie van Justitie en Veiligheid (i.h.b. Immigratie- en Naturalisatiedienst, Dienst Justitiële Inrichtingen), Belastingdienst (vanaf 2021), Gemeente Leiden en Gemeente

Den Haag. Zij participeren actief in het programma en verlenen subsidie voor de onderzoeks- en ontwikkelactiviteiten. (vacature)

- Sociale Zekerheid en Arbeidsmarktbeleid in Internationaal Perspectief*, gewone leerstoel bekostigd door het Instituut GAK, bekleed door prof.dr. O.P. van Vliet (Fiscale en Economische vakken, Economie/Bestuurskunde), tevens verbonden aan de EUR.
- Transities in de publieke sector, bijzondere leerstoel vanwege de Bijzondere Leerstoelen Stichting Centrum voor Arbeidsverhoudingen Overheidspersoneel (CAOP), bekleed door C.F. van den Berg (Instituut Bestuurskunde), tevens verbonden aan de RUG.
- Transities in de Publieke Sector, bijzondere leerstoel vanwege de Bijzondere leerstoelen Stichting Centrum voor Arbeidsverhoudingen Overheidspersoneel (CAOP), bekleed door prof.dr. A.C. Wille (Instituut Bestuurskunde).
- War Studies, bijzondere leerstoel vanwege de Koninklijke Vereniging ter Beoefening van de Krijgswetenschap (KVBK), bekleed door F.P.B. Osinga (Institute of Security and Global Affairs).

Rechtsgeleerdheid

- Comparative and Transnational Civil Procedure, gewone leerstoel bekleed door prof.dr. O.A. Haazen (Privaatrecht). Primair werkzaam bij Grant & Eisenhof.
- Comparative Sexual Orientation Law, gewone leerstoel bekostigd uit het Betsy Brouwer Fonds (LUF), bekleed door prof.dr. C. Waaldijk, (Publiekrecht, Internationaal Publiekrecht).
- Conflictoplossing en Rechtsbescherming in het Onderwijs, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Onderwijsgeschillen, bekleed door prof.dr. B.M. Paijmans.
- Corporate Litigation, bijzondere leerstoel vanwege de Vereniging Corporate Litigation (vacature)
- Digitale Technologie en Sociale Verandering, bijzondere leerstoel vanwege het SIDN Fonds, bekleed door prof.dr. V.A.J. Frissen (Metajuridica, eLaw@Leiden).
- Financieel Recht, gewone leerstoel bekostigd uit de Stichting Hazelhoff van Huet (LUF), bekleed door prof. dr. B.P.M. Joosen (Privaatrecht, Financieel Recht).
- Gemeente als bestuurlijk, politiek en juridisch systeem* (Thorbecke leerstoel), bijzondere leerstoel vanwege de Stichting J.R. Thorbecke Leerstoel – deze stichting krijgt subsidie van ministerie Binnenlandse Zaken. De leerstoel wordt bekleed door prof.dr. G. Boogaard (Publiekrecht, Staats- en Bestuursrecht).
- Internationaal Institutioneel Recht, gewone leerstoel bekostigd uit het H.G. Schermersfonds (LUF), bekleed door prof.dr. N.M. Blokker (Publiekrecht, Internationaal Publiekrecht).
- International Humanitarian Law and Human Rights, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Gieskes-

Strijbis Fonds, bekleed door prof.dr. H. Duffy (Publiekrecht, Internationaal Publiekrecht).

- Jeugd- en adolescentencriminaliteit, bijzondere leerstoel vanwege het LUF (vacature)
- Kinderrechten, gewone leerstoel bekostigd door UNICEF, bekleed door prof.dr.mr. T. Liefwaard, (Privaatrecht, Jeugdrecht).
- Maatschappelijke Effectiviteit van de rechtspleging*, bijzondere leerstoel vanwege de Rechtbank Den Haag, bekleed door prof.dr.mr. R.C. Hartendorp (Metajuridica, Rechtsgeschiedenis).
- Maatschappelijke en historische context van belastingrecht*, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Belastingmuseum prof.dr. van der Poel, Douane en Belastingmuseum / Douane / Belastingdienst, bekleed door prof.dr.ir. R. Arends (Fiscale en Economische vakken, Belastingrecht).
- Mediarecht & Informatievoorziening, gewone leerstoel bekostigd uit het A.W. Hins Fonds (LUF), bekleed door prof.dr. T. McGonagle (Publiekrecht, Staats- en Bestuursrecht).
- Sociale Zekerheid en Arbeidsmarktbeleid in Internationaal Perspectief*, gewone leerstoel bekostigd door het Instituut GAK, bekleed door prof.dr. O.P. van Vliet (Fiscale en Economische vakken, Economie/Bestuurskunde), tevens verbonden aan de EUR.
- Sociale Zekerheid*, bijzondere leerstoel vanwege het Instituut GAK, bekleed door prof.dr. K.P. Goudswaard (Fiscale en Economische vakken, Economie).
- Staats- en bestuursrecht* (Kirchheiner Leerstoel), gewone leerstoel bekostigd door Kirchheiner Stichting Ombudsman en Democratie / Nationale Ombudsman, bekleed door prof.dr. L.F.M. Verheij, (Publiekrecht, Staats- en Bestuursrecht).
- Telecommunicatierecht, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Telecommunicatierecht, bekleed door prof.dr. G.P. van Duijvenvoorde (Metajuridica, eLaw@Leiden).
- Telecommunicatierecht, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Telecommunicatierecht, bekleed door prof.dr. S.J.H. Gijrath, (Metajuridica, eLaw@Leiden).

Sociale Wetenschappen

- Antropologie van de digitale diversiteit, in het bijzonder in Islamitisch Zuidoost-Azië, bijzondere leerstoel vanwege het LUF, bekleed door prof.dr. B.A. Barendregt (Instituut CA/Ontwikkelingssociologie).
- Autismespectrumstoornissen; neurobiologie, neurocognitie en behandeling, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Karakter, bekleed door prof.dr. W.G. Staal (Instituut Pedagogische Wetenschappen)
- Cognitieve gedragsecologie, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Artis, bekleed door prof.dr. K.R.L. Janmaat (Instituut Psychologie).

- e-Didactiek van het primair en voortgezet onderwijs*, bijzondere leerstoel vanwege Kennisnet, bekleed door prof.dr. N. Saab (ICLON).
- Enhancing individuals in a dynamic work context, bijzondere leerstoel vanwege de Interuniversitaire ambachtsschool Sioo, bekleed door prof.dr. A. Nauta (Instituut Psychologie).
- Forensische Neuropedagogiek, bijzondere leerstoel vanwege het Nederlands Instituut voor Forensische Psychiatrie en Psychologie, bekleed door prof.dr. M.M. Kempes (Instituut Pedagogische Wetenschappen).
- Klinische psychopathologie, i.h.b. de psychiatrische aspecten, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Parnassia Groep, bekleed door prof.dr. J.D. Blom (Instituut Psychologie).
- Kwaliteitsontwikkeling in de GGZ, gewone leerstoel gefinancierd door Arkin, bekleed door prof.dr. E. de Beurs (Instituut Psychologie).
- LGBTQI+, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Workplace Pride, bekleed door prof.dr. J.M. van der Toorn (Instituut Psychologie).
- Militair-maatschappelijke studies, bijzondere leerstoel vanwege vanwege de Koninklijke Vereniging van Marineofficieren (KVMO), bekleed door prof.dr. T.B.F.M. Brinkel (Instituut Politieke Wetenschap).
- Natural Resource Governance, Climate and Equity, bijzondere leerstoel vanwege KNAW/KITLV, bekleed door prof.dr. D. Suhardiman (Instituut voor Culturele Antropologie en Ontwikkelingssociologie).
- Neuroscientific testing of psychological models, bijzondere leerstoel vanwege het Leids Universiteits Fonds (LUF), bekleed door prof.dr. B.U. Forstmann (Instituut Psychologie).
- Professionele opleidingen binnen de geestelijke gezondheidszorg, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting BIG opleidingen voor Psychologen en Pedagogogen (Stichting BoPP), bekleed door prof.dr. S.M.D. Schoorl (Instituut Psychologie).
- Psycho-fysiologische mechanismen van alledaagse stress, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting voor Onderzoek naar Psychosociale Stress (SOPS), bekleed door prof.dr. J.F. Brosschot (Instituut Psychologie).
- Psychologische determinanten van economisch keuzegedrag, bijzondere leerstoel vanwege het Nationaal Instituut voor Budgetvoorlichting (NIBUD), bekleed door prof.dr. W. van Dijk (Instituut Psychologie).
- Sociaal-culturele achtergronden en differentiatie in het onderwijs, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Sardes, bekleed door prof.dr. E.J.P.G. Denessen (Instituut Pedagogische Wetenschappen).

Wiskunde en Natuurwetenschappen

- Botanische tuinen en botanie van Zuidoost Azië, bijzondere leerstoel vanwege het Leids Universitair

Fonds (LUF), bekleed door prof.dr. P.J.A. Kessler (Instituut Biologie Leiden).

- Computational Drug Discovery, gewone leerstoel bekleed door prof.dr. H. van Vlijmen (LACDR), tevens aangesteld bij Janssen, Pharmaceutical companies of Johnson & Johnson.
- Data analytics for environmental modelling, bijzondere leerstoel vanwege de R. Timman Stichting, bekleed door prof.dr.ir. H.X. Lin (Centrum voor Milieuwetenschappen Leiden), door de TU Delft een dag in de week vrijgesteld voor het hoogleraarschap.
- Geschiedenis van de botanie en tuinen, bijzondere leerstoel vanwege de Clusiusstichting, bekleed door prof.dr. T.R. van Andel (Instituut Biologie Leiden), Eveneens bijzonder hoogleraar in Wageningen en Senior researcher Ethnobotany bij Naturalis.
- Global Change and Marine Ecosystems, bijzondere leerstoel vanwege Naturalis Biodiversity center, bekleed door prof.dr. N.J. de Voogd (Centrum voor Milieuwetenschappen Leiden), wordt voor het hoogleraarschap door Naturalis vrijgesteld.
- Grondslagen van de Individuele Farmacotherapie, gewone leerstoel, bekleed door prof.dr. C. Knibbe (LACDR), tevens in dienst bij het Sint Antoniusziekenhuis.
- Instrumentele Sterrekunde, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Jan Hendrik Oort Fonds, bekleed door prof.dr. N.J. Doelman (Sterrewacht), tevens werkzaam bij TNO.
- Natuurlijk Kapitaal, gewone leerstoel, bekleed door prof.dr. J.C. Biesmeijer (Centrum voor Milieuwetenschappen Leiden) door Naturalis vrijgesteld voor de uitvoering van het hoogleraarschap.
- Systems Pharmacology, gewone leerstoel, bekleed door prof.dr. P.H. Graaf (Leiden Academic Centre for Drug Research), die in het VK vice-president en head of quantitative systems pharmacology (QSP) bij het bedrijf Certara is.
- Translationeel geneesmiddelenonderzoek, bijzondere leerstoel vanwege het CHDR, bekleed door prof. dr. J. Burggraaf (Leiden Academic Centre for Drug Research).
- Translationele Dermatologie, bijzondere leerstoel vanwege het CHDR, bekleed door prof.dr. R. Rissmann (Leiden Academic Centre for Drug Research).
- Wetenschapscommunicatie in het bijzonder betreffende de natuurkunde, bijzondere leerstoel vanwege de Nederlandse Natuurkundige Vereniging, bekleed door prof.dr. I.B. van Vulpen (Leiden Instituut Onderzoek Natuurkunde).

Interfacultaire wisselleerstoel in de faculteiten Rechtsgeleerdheid, Sociale Wetenschappen, Geesteswetenschappen en Governance and Global Affairs.

- Owada Chair (wisselleerstoel) in International Law and Geopolitics, die mede wordt gefinancierd door de Universiteit van Tokyo en van het LUF, het Leiden Asia Centre, de Ailion Foundation en Kikkoman Foods Europe B.V waaraan Kikkoman mede bijdraagt.

Door andere kennisinstellingen gefinancierde leerstoelen

Geesteswetenschappen

- Asian Art, gewone leerstoel bekostigd door Hulsewé Stichting, Ailion Foundation, Stichting ter bevordering China studies aan de Universiteit Leiden, Vereniging Vrienden der Aziatische Kunst (VVAK) en bekleed door prof.dr. A.T. Gerritsen (Leiden Institute for Area Studies), gedetacheerd vanuit de University of Warwick.
- Communicatieve AI, bijzondere leerstoel vanwege TNO, bekleed door prof.dr. S.A. Raaijmakers (Leiden University Centre for Linguistics) door TNO voor een dag in de week vrijgesteld voor het hoogleraarschap.

Geneeskunde/LUMC

- Experimentele immunobiologie van kanker, in het bijzonder van het tumormicromilieu, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Het Nederlands Kanker Instituut, bekleed door prof.dr. K.E. de Visser (Immunologie).
- Genetische epidemiologie van kanker, in het bijzonder van borstkanker, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Het Nederlands Kanker Instituut, bekleed door prof.dr.ir. M.K. Schmidt (Klinische Genetica).
- Humane Genetica, in het bijzonder biochemie van genoomonderhoud, bijzondere leerstoel vanwege de KNAW, bekleed door prof.dr. P. Knipscheer.
- Immuuntechnologie, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Het Nederlands Kanker Instituut, bekleed door prof.dr. A.N.M. Schumacher (Hematologie).
- Interne Geneeskunde, in het bijzonder klinisch onderzoek van immunotherapie van kanker, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Het Nederlands Kanker Instituut, bekleed door prof. C.U. Blank-de Hoop MD (Medische Oncologie).
- Keel-, Neus- en Oorheilkunde, in het bijzonder oncologisch translationeel onderzoek, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Het Nederlands Kanker Instituut, bekleed door prof.dr. C.L. Zuur (KNO).
- Kwaliteit van de oncologische zorg, in het bijzonder data gedreven verbetering van patiëntuitkomsten, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Het Neder-

lands Kanker Instituut, bekleed door prof.dr. M.W.J.M. Wouters (Biomedical Data Sciences).

- Mathematical modelling of infectious diseases*, bijzondere leerstoel vanwege het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM), bekleed door prof. dr. J. Wallinga (Biomedical Data Sciences).
- Pathologie, in het bijzonder mammapathologie, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Het Nederlands Kanker Instituut, bekleed door prof.dr. J. Wesseling (Pathologie).
- Psychologie van de klinische genetica, in het bijzonder de oncogenetica, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Het Nederlands Kanker Instituut, bekleed door prof.dr. E.M.A. Bleiker (Klinische Genetica).
- Radiotherapie, in het bijzonder beeldvormende technieken in de radiotherapie, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Het Nederlands Kanker Instituut, bekleed door prof.dr. U.A. van der Heide (Radiotherapie).
- Radiotherapie, in het bijzonder klinisch onderzoek, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Het Nederlands Kanker Instituut, bekleed door prof.dr. C.A.M. Marijnen (Radiotherapie).
- Radiotherapie, in het bijzonder van bot- en wekedentumoren, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Het Nederlands Kanker Instituut, bekleed door prof.dr. R.L.M. Haas (Radiotherapie).
- Thoracale Oncologie, in het bijzonder immunotherapie, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Het Nederlands Kanker Instituut, bekleed door prof.dr. P. Baas (Longziekten).
- Translationele immunotherapie, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Het Nederlands Kanker Instituut, bekleed door prof.dr. J.B.A.G. Haanen (Medische Oncologie).

Governance and Global Affairs

- Intelligence in War and Conflict*, bijzondere leerstoel vanwege de Nederlandse Defensie Academie, bekleed door S.J.H. Rietjens (Institute of Security and Global Affairs).
- Ondernemingsstudies*, bijzondere leerstoel vanwege de Politieacademie, bekleed door P.E.W.M. Tops (Institute of Security and Global Affairs).

Rechtsgeleerdheid

- Criminalistiek*, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Leerstoel Criminalistiek, bekleed door prof.dr.ir. C.E.H. Berger (Strafrecht en Criminologie, Criminologie), in dienst van het Nederlands Forensisch Instituut (NFI).

Sociale Wetenschappen

- Maatschappelijke Waarde van Wetenschap, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Rathenau Instituut, bekleed door prof.dr. L.K. Hessels (CWTS).

Wiskunde en Natuurwetenschappen

- Hoge Energie Astrofysica, gewone leerstoel bekostigd door SRON bekleed door prof.dr. J.S. Kaastra (Sterrewacht).
- Nano- en bio-imaging, gewone leerstoel bekleed door prof.dr.ir. A.J. Koster (LACDR), tevens directeur van NeCEN, dat mede door NWO bekostigd wordt.
- Vaccine Delivery*, bijzondere leerstoel vanwege het RIVM, bekleed door prof.dr. G.F.A. Kersten (Leiden Academic Centre for Drug Research), tevens department head at the Institute for Translational Vaccinology, InTraVacc, in Bilthoven.

Hoogleraren die ook aan andere universiteiten of kennisinstellingen verbonden zijn

Archeologie

- Vout, prof.dr. C. (World Archaeology), Byvanckhoogleraar in Classical Archaeology eveneens aangesteld aan de University of Cambridge.

Geesteswetenschappen

- Barrett, prof.dr. R.J. (Academie der Kunsten), gewoon hoogleraar Research in Creative Music. In dienst bij de Hogeschool der Kunsten.
- Fabris, prof.dr. D. (Academie der Kunsten), gewoon hoogleraar Historisch geïnformeerde uitvoeringspraktijk van de oude muziek, in dienst is van de Hogeschool der Kunsten.
- Haarmann, prof.dr. A. (Academie der Kunsten), gewoon hoogleraar Praktijk en Theorie van het onderzoek in de beeldende kunsten. In dienst bij de Hogeschool der Kunsten.
- Hilhorst, prof.dr.Th (Instituut voor Geschiedenis), hoogleraar aan de EUR, medebenoemd (LDE-hoogleraar) in Leiden.
- Lucassen, prof.dr. L.A.C.J. (Instituut voor Geschiedenis), hoogleraar in Leiden, daarnaast wetenschappelijk directeur van het IISG in Amsterdam.
- Pargas, prof.dr. D. (Instituut voor Geschiedenis), hoogleraar in Leiden, daarnaast directeur van het Roosevelt Institute for American Studies in Middelburg.
- Pieke, prof.dr. F.N. (Leiden Institute for Area Studies) gewoon hoogleraar Modern China Studies tevens Researcher at Swedish Collegium for Advanced Study (SCAS), Uppsala, Zweden en Visiting Research Professor aan East Asian Institute van de Nationaal University Singapore (NUS).

- Schrover, prof.dr. M. (Instituut voor Geschiedenis), hoogleraar in Leiden, medebenoemd (LDE-hoogleraar) aan de EUR.
- Viskil, prof.dr. E. (Academie der Kunsten), gewoon hoogleraar Research and Discourse in Artistic Practice. In dienst bij de Hogeschool der Kunsten.

Geneeskunde/LUMC

- Buitendijk, prof.dr. S.E. (Faculteit Alg) gewoon hoogleraar Women's and Family Health. Haar hoofdaanstelling is aan de University of Leeds (vice chancellor).
- Kleinsmann prof.dr. ir. M., Medical Deltahoogleraar Design voor Digitale Transformatie
- Rutten-van Mólken, prof.dr. M.P.H.M. Medical Delta-hoogleraar Economische Evaluaties van Innovaties voor Gezondheid

Governance and Global Affairs

- Bakker, prof.dr. E. (ISGA), gewoon hoogleraar Terrorisme en Contraterrorisme tevens verbonden aan de Politieacademie.
- Cuppen, prof.dr. E. (Bestuurskunde), gewoon hoogleraar Governance of Sustainability en tevens directeur Rathenau Instituut.
- Meier, prof.dr. K.J. (Instituut Bestuurskunde), gewoon hoogleraar Bureaucracy and Democracy, Distinguished Professor of Public Administration aan de Bush School of Government and Public Service van Texas A&M University en in Leiden benoemd.
- Raadschelders, prof.dr. J.C.N. (Instituut Bestuurskunde) gewoon hoogleraar Bestuurskunde, i.h.b. de vergelijkende analyse van normatieve aspecten van het openbaar bestuur. Professor at the John Glenn College of Public Affairs, the Ohio State University (since 2011), medebenoemd in Leiden.
- Scholten, prof.dr. P. (Bestuurskunde), medebenoeming als LDE-hoogleraar. Scholten is hoogleraar Governance of Migration and Diversity aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Rechtsgeleerdheid

- Baetens, prof.dr. B. (Publiekrecht) EU External Economic Law, tevens hoogleraar in Oxford
- Gribnau, prof.dr. J.L.M. (Fiscale en Economische Vakken), gewoon hoogleraar Kwaliteit van fiscale regelgeving, tevens hoogleraar in Tilburg.
- McKendrick, prof. E.G. QC, (Privaatrecht, Burgerlijk recht), gewoon hoogleraar Anglo-American Private law, Universiteit Leiden, Institute for Anglo-American Law. Tevens em. hoogleraar aan University of Oxford.
- Pheijffer, prof.dr. M. (Strafrecht en criminologie), gewoon hoogleraar Forensische Accountancy, eveneens hoogleraar aan Nyenrode.

- Skelton, prof.dr. A. (Privaatrecht), hoogleraar Children's Rights in a sustainable world, tevens verbonden aan de Universiteit van Pretoria.

Wiskunde en Natuurwetenschappen

- Bhargava, prof.dr. M. (Mathematisch Instituut), gewoon hoogleraar Analytische algebraïsche getaltheorie, hoofdaanstelling aan Princeton University.
- Cramer, prof.dr. R.J.F. (Mathematisch Instituut), gewoon hoogleraar in Leiden, aanstelling aan het CWI in Amsterdam.
- Ducas, prof.dr. L. (Mathematisch Instituut), gewoon hoogleraar in Leiden, aanstelling aan het CWI in Amsterdam.
- Fehr, prof.dr. S.O. (Mathematisch Instituut), gewoon hoogleraar in Leiden, aanstelling aan het CWI in Amsterdam.
- Grünwald, prof.dr. P.D. (Mathematisch Instituut), gewoon hoogleraar in Leiden, aanstelling aan het CWI in Amsterdam.
- Hertog, prof.dr. J. den (Instituut Biologie Leiden), gewoon hoogleraar Moleculaire Zoölogie, in dienst bij het Hubrecht Instituut.
- Hilgenkamp, prof.dr.ir. J.W.M. (Leiden Instituut Onderzoek Natuurkunde), medebenoemd als gewoon hoogleraar Experimentele natuurkunde. Is hoogleraar aan de Universiteit Twente.
- Jackson, prof.dr. C.A. (Sterrewacht), gewoon hoogleraar Radio Astronomie. Is wetenschappelijk directeur van Astron.
- Jonkers, prof.dr. J.M.M. (Leiden Academic Centre for Drug Research) gewoon hoogleraar Molecular Experimental Oncogenetics and Cancer Therapeutics. In dienst bij het NKI.
- Manegold, prof.dr. S., (Leiden Institute of Advanced Computer Science) gewoon hoogleraar Data Management, in dienst van het CWI.
- Raaijmakers, prof.dr. J.M. (Instituut Biologie Leiden) gewoon hoogleraar Microbial Interactions and Diversity, en in dienst bij het KNAW-NIOO.
- Snoo, prof.dr. G.R. de (Centrum voor Milieuwetenschappen Leiden), gewoon hoogleraar Milieubiologie, in dienst van KNAW-NIOO.
- Specht, prof.dr. M.M. (Leiden Institute of Advanced Computer Science), gewoon hoogleraar Digitaal Onderwijs, is hoogleraar in Delft, medebenoemd in Leiden.
- Suh, prof. S. (Centrum voor Milieuwetenschappen Leiden), gewoon hoogleraar Milieusysteemanalyse. Hij is parttime hoogleraar, zijn hoofdaanstelling is aan de University of California Santa Barbara.
- Vliet, prof.dr. L.J. van (NeCEN) gewoon hoogleraar Meerdimensionale beeldanalyse. Is hoogleraar in Delft, is hier medebenoemd.

Oraties, afscheidscolleges en promoties

Oraties

Universiteitsbreed

- Prof.dr. G.J. Oostindie, Moed en Miskening, Cleveringaoratie;
- Prof.dr. D. Moisi, Emotions in International Politics, Oratie Owadaleerstoel.

Archeologie

- Prof.dr. M.A. Soressi, Neanderthal, postcolonial human evolution, and the human condition.

Geesteswetenschappen

- Prof.dr. F.K. Ameka, Turning the tide from language endangerment to ethnolinguistic vitality;
- Prof.dr. Y.L. Bleyerveld, Landschappen op royaal formaat;
- Prof.dr. M. Bloembergen, Last van koloniale dingen. Kennisvorming, Indonesische perspectieven en de zoektocht naar verlichting;
- Prof.dr. J.M. Halsema, Hermeneutiek van het lichaam;
- Prof.dr. C.C. de Jonge, Grieks zonder grenzen;
- Prof.dr. G.J. Rutten, Knooppunt dagboek. Meertaligheid, discoursstradities en de geschiedenis van het Nederlands.

Geneeskunde/LUMC

- Prof.dr. M. Adriaanse, Oogkleppen af! Gedragsverandering voor een gezonde wetenschap en samenleving (tevens Faculteit Sociale Wetenschappen);
- Prof. C.U. Blank, Behandeling van kanker moet 'slechts' een levensgebeurtenis van zes weken worden;
- Prof.dr. J. Braun, Uit talloos veel miljoenen;
- Prof.dr. G.J. Groeneveld, Het belang van de biomarker;
- Prof.dr. B.T. Heijmans, Zoeken op het snijvlak;
- Prof.dr. L.H. Heitman, Geneesmiddelenonderzoek 3.0;
- Prof.dr. L.K. Hessels, Alleen ga je snel, samen kom je verder;
- Prof.dr. J.E. van Hooft, De scope van verbinding;
- Prof.dr. G.J. Lammers, De slaap vatten;
- Prof.dr. M.E. van Leerdam, Streven naar preventie;
- Prof.dr. W.M.C. van Roon, Translationeel onderzoek, waar kleine onderdelen samen het grotere geheel maken;
- Prof.dr.ir. M.K. Schmidt, De erfenis is niet meer zwart wit;

- Prof.dr. M. Spruit, Translational Data Science in Population Health;
- Prof.dr. G.M. Terwindt, Migraine is een hersenziekte. Als het eenvoudig was hadden we het al opgelost;
- Prof.dr. M.W.J.M. Wouters, Why the real world matters!
- Prof.dr. C. Zuur, Onder het mes of Achter de hand?

Governance and Global Affairs

- Prof.dr. C.F. van den Berg, Can the centre hold? Over de robuustheid van de rijksoverheid;
- Prof.dr. C. Braun, Ongekende Belangen. Over maatschappelijke democratie en bestuurlijke responsiviteit;
- Prof.dr.ir. E.H.W.J. Cuppen, Over post-its zonder impact en het belang van een goed conflict: sturen op maatschappelijke waarden in duurzaamheidstransities;
- Prof.dr. M.C.A. Liem, Violent Encounters;
- Prof.dr. A.C. Wille, De illusie van het politieke primaat Macht en onmacht van de Nederlandse politiek.

Rechtsgeleerdheid

- Prof.dr.mr. A. Cuyvers, Naar een symbiotisch constitutioneel recht voor de EU: de conceptuele, emotionele en juridische ruimte voor legitieme regionale samenwerking;
- Prof.mr. H. Koster, Naar een stakeholdersvergadering;
- Prof.dr. T.E. McGonagle, Free speech in inforuptive times: Revitalizing values and rescuing rights;
- Prof.mr.dr. B.W. Schermer, De gespannen relatie tussen privacy en cybercrime;
- Prof.mr. J.M. ten Voorde, Democratie als strafrechtelijk te beschermen belang;
- Prof.dr. M. v.d. Wolf, In de war van verwarring.

Sociale Wetenschappen

- Prof.dr. M. Adriaanse, Oogkleppen af! Gedragsverandering voor een gezonde wetenschap en samenleving (tevens Faculteit Geneeskunde/LUMC);
- Prof.dr. A.L.van Harmelen, Veerkracht bestaat niet;
- Prof.dr. K. Janmaat, De wortels en vruchten van ons primatenbrein;
- Prof.dr. M.E. Kret, Uitingen van emotie in mens en dier;
- Prof.dr. J.A. Scholte, Knowledge for a Better (Global) World;
- Prof.dr. S.M.D. Schoorl, De sterkste schakel! Opleiding verbindt wetenschap en praktijk;
- Prof.dr. M.J. Spierenburg, The importance of diversity and equity in sustainability research: an anthropological reflection on the productivity of frictions.

Wiskunde en Natuurwetenschappen

- Prof.dr. M.E. Drukker, Cell Pharmacy;
- Prof.dr.ing. J.W. Erisman, In vrijheid, maar niet vrijblijvend hoe gebiedsgericht en multidisciplinair de opgaven voor het landelijk gebied aan te pakken;
- Prof.dr. S.O. Fehr, Quantum information theory – When quantum mechanics and the mathematics of information meet;
- Prof.dr.ir. S.J. van der Molen, Sjoelen met elektronen;
- Prof.dr. R. Rissmann, Het gouden uur van de huid;
- Prof.dr. E. van der Voet, Imagining the future: building a knowledge base for a sustainable resource use.

Afscheidscolleges

Geesteswetenschappen

- Prof.dr. P.C.M. Hoppenbrouwers, De heilige en de haas. Een bijdrage aan de globalisering van de middeleeuwse geschiedenis.

Geneeskunde/LUMC

- Prof.dr. F. Baas, 40 jaar genetica, hoe nu verder?
- Prof.dr. J.G. van Dijk, Syncope en autonome aandoeningen.
- Prof.dr. P.D.S. Dijkstra, Oncologische Orthopedie = ROBIJN.
- Prof.dr. M.D. Ferrari, Waarom nu ... niet meer?
- Prof.dr. M.J. Jager, Het oog bekeken door de bril van een immunoloog.
- Prof.dr. R. Reis, Van jonge mensen, de dingen die veranderen: serendipiteit en syndemie.
- Prof.dr. C.J. van de Velde, Heel kundige oncologie.

Governance and Global Affairs

- Prof.dr. Paul H.A.M. Abels, De toegevoegde waarde van inlichtingen.

Rechtsgeleerdheid

- Prof.mr. J.M. Hebly, Private aanbesteding revisited.
- Prof.mr. T.J. Mellema-Kranenburg, De legitieme na 34 jaar.
- Prof.mr. N.J. Schrijver, Re-Uniting for Peace Through International Law.

Sociale Wetenschappen

- Prof.dr. P. Spinhoven, Failure is success in progress.

Wiskunde en Natuurwetenschappen

- Prof.dr. C. ten Cate, Vogelcognitie – een reis van etholoog naar cognitiewetenschapper.

Promoties 2021

Archeologie

- H.E.A.P. Annaert, Transitie tussen de Romeinse periode en de vroege middeleeuwen in een perifeer gelegen microregio van Noord-Francia;
- A. Benson, Investigating palaeoclimate variability in the Iberian peninsula during the last glacial period and implications for Neanderthal disappearance;
- A. Brandsen, Digging in Documents – Using Text Mining to Access the Hidden Knowledge in Dutch Archaeological Excavation Reports;
- S. Casale, Asyèt yo, Ollas, and Vasijas;
- C. Della Puppa, The Safaitic scripts: Palaeography of an ancient nomadic writing culture;
- C.I.V. Harlaut, La crémation dans l’Alexandrie grecque et romaine;
- L.W. Kruijer, The Assembled Palace of Samosata;
- C.M. Pop, Interpreting lithic raw material variability in Middle Palaeolithic contexts;
- E.T. Shev, Indigenous animal management practices on the eve of Columbus’ landfall;
- W.B. Verschoof, Learning to Look at LiDAR.

Geesteswetenschappen

- Arfiansyah, The State Legal Pluralism;
- M.A. Bravo Rojas, Universidades Privadas Independientes en Chile;
- B.J.M. van Broekhuizen, Ontstellend weerzinwekkend maar wonderbaarlijk intens;
- H. Capelossi Gomes do Amaral, Mediating from Within;
- J. Comstock-Skipp, Scions of Turan;
- F. Dragoni, Watañi lāntam;
- J.J. van Duijl, Goederenvererving van het Duitse Huis te Utrecht, 1218-1536;
- E. Edelmann, Inverted Worlds and Belated Baroques;
- A. van Ewijk, Memory, Modernity, and Children’s Literature in Japan;
- A.G.B.M. Feuth, The Poet and the Underworld;
- A.S. Gomes, Introduction of a Wapishana-English Bilingual Education Programme;
- P. de Graaf, Roman Gentrification;
- A. Groten, Figuring Things Out Together;
- T. Hanafi, Writing Novels under the New Order;
- M.I. den Hartog, Cupid on a Leash;
- C. Hermans, Participatory Sense-making in Physical Play and Dance Improvisation;
- M.R. Heshmat Manesh, Balanceren tussen publiek en politiek;
- H. Hu, The Sociolinguistics of Rhotacization in the Beijing Speech Community;
- A.A.L. van der Hulst, Wegbereiders. Roma en Sinti in Nederland en Tsjechië over het profijt van onderwijs, 1950-2020;

- V.M. Ibarra Becerra, Die heilige Poesie;
- L.M. Jansen, Cicero, Statesmanship, and Republicanism in Roman Historiography;
- E.C. Just, A functional approach to differential indexing;
- G. Kibris, Benevolent Conquerors, Besieged Homelands, Threatened State: The Reproduction of Political Myths in Cold War Turkey;
- M.S. Kroon, Towards the Automatic Detection of Syntactic Differences;
- D. Landstra, Informatiemakelaar en schietschijf;
- B. Majid, Towards an Understanding of Kurdistan Memory Culture;
- E. Mylona, Beyond Departure: The Greeks in Egypt, 1962-1976;
- A. Oak, Political Ideas of B.G. Tilak;
- R. Pradenas Alvarez, Politica del anonimato en el cine de América Latina;
- T. Prasodjo, The Confluence of Water and Power;
- M.N.A. Rasker, Woord en wetsteen;
- A. Reuneker, Connecting conditionals: A Corpus-based Approach to Conditional Constructions in Dutch;
- Y.V. Rodríguez, Spanish English contact in the Falkland Islands: an ethnographic approach to loanwords & place names;
- P. Snoey, Maumort, het literaire testament van Roger Martin du Gard;
- Y. Sulistyono, A History of Alorese (Austronesian);
- Y. Tan, Innovating China: Governance and Mobility in China's New Economy;
- E. Tegomoh Ngwaelung, The Story of Houses in the Grassfields;
- F.J. Timmers, Philo of Alexandria on Divine Forgiveness;
- S.A. Umpierrez De Reguero, Making Nonresident Citizens' Votes Count;
- T. Vergeer, The Theatre of Emotions;
- I. van de Voorde, Pluricentriciteit in de taalgeschiedenis;
- T.S. Vosters, NGOs and Refugees in European History;
- B.J.T. van de Worp, Rood noch oranje. De sociale strijd van de Nederlandse marinematroos, 1870-1914;
- L.Y. Yang, The Making of Chinese Poetry of the Nineties;
- Q. Zhang, The Construction of Nationalism in Chinese Media Events in the Reform Era.

Geneeskunde/LUMC

- E.A. Abels, Characterization of innate immune cells in the glioma microenvironment;
- K. Apelt, Nucleotide excision repair: from molecular mechanisms to patiënt phenotypes;
- E.C. van Balen, On outcomes for hemophilia;
- S.E.E.C. Bauduin, Stressed-out Stress Systems;
- A.P.L. van Bergen, Measuring social exclusion in routine public health surveys;
- M. Biewenga, Prediction of outcome in Autoimmune Hepatitis and Variant syndromes;
- M.B. Bizino, Metabolic and Functional Evaluation of Diabetic Cardiomyopathy using MR Spectroscopy and MR Imaging;
- M. Blom, Newborn screening for severe combined immunodeficiency: Breaking the bubble;
- A.H.E.M. Boel, Raising the bar for classification and outcome assessment for clinical studies in axial spondyloarthritis;
- A.Z. de Boer, Refining individualized treatment in older patients with breast cancer;
- K. Bogomolova, 3D learning in anatomical and surgical education in relation to visual-spatial abilities;
- H. Bomhof-Roordink, Measuring shared decision making in oncology: An informed approach;
- G.J.A.M. Boon, The aftermath of acute pulmonary embolism: approach to persistent functional limitations;
- M. Boonstra, Systemic Sclerosis;
- A. Borsellini, High fidelity DNA replication and repair;
- L. Borst, The NKG2A / HLA-E axis a novel target for immune checkpoint therapy;
- E.A. Brakema, Tackling chronic respiratory disease in low-resource settings;
- A.H. van den Brink, Using human pluripotent stem cell-derived cardiomyocytes to understand genetic variant pathogenicity in the ion channelopathy LQT2;
- N.J. Brouwer, New Approaches to Imaging and Treatment of Ocular Melanoma;
- H. Brouwers, Pro-resolving fatty acids and oxylipids in osteoarthritis and rheumatoid arthritis;
- T.M. Buck, CRB1 gene therapy coming of age: Mechanistic insight and rAAV assays on mouse & human retinal organoid models;
- A.L. Cabral De Sá Leitão Oliveira, Biological evaluations of nanocarriers to improve the effectiveness of colorectal cancer treatment;
- Y. Campos Mora, Multilayer porous scaffold for cartilage tissue engineering;
- M. Coppola, 'Exploring the Mycobacterium tuberculosis antigenome';
- L.L. Cornelissen, Bleeding in hemato-oncology patients;
- L.F. van Dam, Novel Imaging Strategies in Venous Thromboembolism;
- L.S. van Dam, Targeting autoimmunity in renal diseases: focus on neutrophil extracellular traps and autoreactive B-cells;
- M.F. Dietz, Characterization of tricuspid regurgitation and its prognostic implications;
- A.M. Diks, Monitoring the immune responses to vaccination and infection;
- M.J. Disselhorst, Immune checkpoint inhibitors in mesothelioma;

- Y. Dong, Novel Applications of Objective Measures in Cochlear Implants;
- R.M. van Dongen, Migraine biochemistry and visual snow;
- C.L.R. van Doorn, Tuberculosis and diabetes;
- J.B. Doppenberg, Functional Islets and Where to Find Them;
- Q.R. Ducarmon, Microbiome-mediated colonization resistance: defense against enteropathogens and multi-drug resistant organisms;
- J.W. Duijster, Driver or passenger?;
- W.A. van Eeden, Deconstructing depression;
- F. Eektimmerman, Personalized medicine in rheumatoid arthritis;
- M. el Mahdiui, Multi-modality imaging in ischemic heart disease, arrhythmia and cardiac-mechanics;
- M.S.E. Elmahdy, Deep Learning for Online Adaptive Radiotherapy;
- M.F. van Essen, Multifaceted role of the complement system in health and disease;
- N.A. du Fossé, Seminal significance: the forgotten father in recurrent pregnancy loss;
- N. Franceschini, In vitro models of bone-forming tumours: from target to treatment;
- S.L. Franklin, Flow-based Arterial Spin Labeling: From brain to body;
- J. Gan, Exploring Ubiquitin and ISG15 Biology with Chemical Tools;
- J. Garcia Couce, Polymer- and Hybrid-Based Biomaterials for delivering biotherapeutic molecules in bone and cartilage tissue;
- D.A.A. Gast, Dietary Supplements for Aggressive Behaviour;
- Z.S. Gaurisankar, Phakic intraocular lens implantation: A life-long patient journey;
- P van Gerven, The value of routine radiographs in ankle and wrist fractures;
- D. Giardiello, Prediction of contralateral breast cancer – Statistical aspects and performance assessment;
- S. Gitto, Radiomics-based machine learning classification of bone chondrosarcoma;
- C. de Gooijer, Systemic Treatment in Malignant Mesothelioma: Treat it or Leave it;
- R. Goossens, Modifying the modifier: Discovering mechanisms of SMCHD1 mediated chromatin repression;
- T. van Gorkom, Immunodiagnostics of Lyme neuroborreliosis;
- E.A. Gorter, The influence of vitamin D and osteoporosis on fracture healing;
- B.F.J. Goudsmit, Improving survival prediction models for liver transplantation candidates;
- A.T. Güler, Intelligent Workflows for Automated Analysis of Mass Spectrometry-based Proteomics Data;
- A. Ham, Who Cares?;
- J.M. den Heijer, Genetic and clinical pharmacology studies in GBA1-associated Parkinson's disease;
- R.A. Hendriks, Finding valuable direction for teaching and learning in campus-integrated Medical Massive Open Online Courses;
- I.F. Hendriks, Nikolay Ivanovich Pirogov and his contribution to Medicine in 19th Century Imperial Russia;
- M. Hendriksma, Management of T1-T2 glottic carcinoma, with a specific focus on T2 glottic carcinoma;
- J.M.M. Heuts, Formulation of Peptide-Based Cancer Vaccines;
- H.J. Hijma, Experimental pain models for the evaluation of next-generation analgesics in clinical pharmacology studies;
- S. Hilberdink, Optimizing physical activity and exercise in people with axial spondyloarthritis;
- A.D. Hilt, Redesigning Cardiovascular Healthcare;
- S.J. Hogerzeil, Revisiting the incidence of schizophrenia: getting to know the other half;
- M. van Hoolwerff, Dissecting cellular function of fibronectin in osteoarthritic cartilage;
- E. Houtman, Aged human osteochondral explants as biomimetic osteoarthritis model;
- P. van den Hoven, Near-infrared fluorescence imaging with indocyanine green in vascular surgery;
- A. Huijbers, Improving Diagnostic, Prognostic and Predictive Biomarkers in Colorectal Cancer;
- E. van Ingen, Small regulatory RNAs in Vascular Remodeling and Atherosclerosis;
- N.A. Ipenburg, Prognostic factors in distinct melanoma types;
- A.D. Kabboord, Comorbidity and outcomes in geriatric rehabilitation;
- J.A. Kamp, Mechanisms underlying mutational outcomes of DNA double-strand break repair;
- G. Kantidakis, Analysis of sarcoma and non-sarcoma clinical data with statistical methods and machine learning techniques;
- A. Karhade, Artificial Intelligence in Spine Surgery;
- E.G. Karthaus, Evaluating abdominal aortic aneurysm and carotid artery surgery in the Netherlands;
- B. Kenkhuis, Iron-immune interactions in Alzheimer's disease;
- P. Kip, Short-term Pre-operative Dietary Restriction in Vascular Surgery;
- T. Kissel, Bitter Sweet Symphony;
- M.S. Klapwijk, Quality until we die;
- P. Klein, Left Ventricular Reconstruction in Ischemic Cardiomyopathy;
- C.I.E.A. van 't Klooster, Saamaka uwii. Saramaccan medical plant knowledge, practices, and beliefs for local health care in Suriname;
- A.H. Kok, Pain and its consequences in dementia;

- M.J.C. de Kok, Studying the short-term complications of kidney transplantation: from bed to bench;
- L. Kollenstart, Identifying and characterizing regulators of histone acylation and replication stress;
- E.M. Krouwel, Reproductive and sexual health care in oncology;
- M.D. Kruizinga, Trial@home for children;
- A. Laghmouchi, Targeting allogeneic HLA-DP;
- I.M.M. Lakeman, The path to individualised breast cancer screening;
- J.T.P. Lansu, Less is more, towards a tailored approach in myxoid liposarcomas;
- M. van der Lee, Towards solving the missing heritability in pharmacogenomics;
- R.H. van, Leerdam, Multifocal approach of wrist related injuries;
- N.M. van Leeuwen, Systemic Sclerosis: can we identify patients at risk?;
- C.A.T. van Leeuwen, Discrepancies in diagnoses and treatment of type B ankle fractures;
- H.A. Leijdesdorff, Traffic accident victims and poly-trauma patients;
- A. Leon Del Castillo, Molecular endometrial carcinoma classification;
- A.M. van der, Leun, The impact of one: single cell analysis of T cell states in human cancer;
- L. Lin, Imaging of the cardiorenal syndrome and visceral fat;
- D.J. Lobatto, Value Based Pituitary Care, implementing Value Based Health Care in a rare disease;
- M. Loef, Insight in the role of lipids and other systemic factors in hand and knee osteoarthritis;
- M.E.W. Logtenberg, Identification of regulators of cancer – immune interactions;
- K. Luijken, The impact of epidemiologic methods on findings in studies of causal effects and prediction modelling;
- M.L.T. Luiking, Nurses' participation in the introduction of innovations;
- J. Luo, Oxidative Stress in Chronic Diseases: Causal Inference from Observational Studies;
- K. Madunić, Unraveling mucin type o-glycosylation signatures of colorectal cancer;
- T. Martherus, Physiological based CPAP for preterm infants at birth;
- X.M.E. Matthijssen, Differences and similarities of autoantibody-positive and autoantibody-negative rheumatoid arthritis during the disease course;
- F.S. Meijer, Nociception Monitoring;
- J.E. Melsen, A multicolor map of NK and T cell diversity;
- I.P. Miah, Chronic subdural hematoma: tailoring treatment;
- R. Minderhout, A novel approach towards acute care integration;
- F. Namazi, Advanced echocardiography in characterization and management of patients with secondary mitral regurgitation;
- T.T.M. Nguyen, Triage of stroke patients in the chain of acute stroke care;
- A.H.O. Olde Engberink, A balanced clock;
- G.L.J. Onderwater, Biochemistry in different phases of the migraine attack;
- S.C. Oostindie, Clustering: a rational design principle for potentiated antibody therapeutics;
- S. Ouahoud, The role of the Bone Morphogenetic Protein Pathway in Colorectal Cancer;
- B.W. Oudelaar, Rotator Cuff Calcific Tendinitis: Another entity of rotator cuff problems;
- C.L. Overbeek, Adductor co-contraction during abduction: A Friend or Foe;
- A. Papadimitropoulou, Evidence Synthesis Methods for Continuous Outcomes;
- M.C.M. Peeters, Measuring symptoms and functioning in glioma patients;
- L.R. Pelgrom, Role of metabolic pathways and sensors in regulation of dendritic cell-driven T cell responses;
- B.B.L. Penning De Vries, Methodological obstacles in causal inference: confounding, missing data, and measurement error;
- M.J.L. Perenboom, The exciting migraine brain, towards neurophysiological prediction of migraine attacks;
- P.C. Perrin, The ins and outs of multivesicular bodies;
- J.C. Peterson, Developmental cell lineage dynamics in Bicuspid Aortic Valve disease;
- P. Pijnakker, In vertrouwen. Normatieve beschouwing over euthanasie, dementie en de schriftelijke wilsverklaring;
- J.A.. Pijpers, The clinic aspects and management of chronic migraine;
- T. Podlesnikar, Multimodality imaging for myocardial injury in acute myocardial infarction and the assessment of valvular heart disease;
- V. van de Pol, Elucidating the pathogenesis underlying bicuspid aortic valve disease using new disease models;
- T. Pongrácz, Antibody Glycomics Signatures of SARS-CoV-2 Infection and Vaccination;
- I. Pratumchai, Cytokine-mediated regulation of immunity during persistent viral infection;
- P.I. Ramler, Postpartum Hemorrhage: From Insight to Action;
- C.L. Ramspek, Predicting Outcomes in Patients with Kidney Disease;
- A.K. Rausch, Implementation of physical activity recommendations in people with axial spondyloarthritis;

- O.D. Rebello, Glycosidases as an analytical tool in glycomics assays;
- I.M.C. Ree, Optimising neonatal management of haemolytic disease of the foetus and newborn;
- G.A. van Rijn, Safety of the Artisan iris-fixed phakic intraocular lens;
- T.J. van, Rijnssen, Evidence-based treatment of central serous chorioretinopathy;
- M. de Riva Silva, New insights on post-myocardial infarction ventricular tachycardia ablation;
- A. Rodríguez Ruiz, Osteoprotegerin, a double-edged sword in osteoarthritis development;
- J.P. Roelands, Systems biology as a compass to understand cancer-immune interactions in humans;
- J.J.D. de Roo, Fluorescent in vivo models for hematopoietic stem cell and lymphoid lineage analysis;
- D.P. Saal, Understanding syncope in the framework of transient loss of consciousness;
- H.H. Salverda, Outcomes after automated oxygen control for preterm infants;
- D.E. Schmidt, Individualized prognosis in childhood immune thrombocytopenia;
- A. Schoe, Biomarkers and Prognosis in Cardiac Surgery in the ICU;
- M.J.A. Schoonderwoerd, Endoglin and the immune System;
- M. Schreuder, The Unique Procoagulant Adaptations of Pseudonaja Textilis Venom Factor V and Factor X;
- J.T. Senders, Applied Machine Learning in Neurosurgical Oncology;
- F.S. Sigit, Obesity and Metabolic Syndrome;
- D. Sikrová, Cis and trans modifiers in Facioscapulohumeral muscular dystrophy;
- J.K. Singh, Identification and characterization of novel factors in the DNA damage response;
- M.A. Smit, The tumor-stroma ratio in epithelial cancer types;
- A. Somarakis, Visual analytics for spatially-resolved omics data at single cell resolution: Methods and Applications;
- D.E.J. Starreveld, Light therapy for cancer-related fatigue in (non-)Hodgkin Lymphoma Survivors;
- J.M. Stein, Advanced tools and methods for modeling cardiovascular disease using human pluripotent stem cells;
- M.Y.E.C. van der Stoep-Yap, Treosulfan pharmacokinetics and dynamics in pediatric allogeneic stem cell transplantation;
- T.F.K. van der Straaten, Opportunities within and after rehabilitation for patients with hearing loss;
- J.S. Suwandi, Immune modulation and monitoring of cell therapy in inflammatory disorders;
- M. Talib, Inherited retinal degenerations: clinical characterization on the road to therapy;
- S. Thomaidou, Mechanisms of autoantigen generation in Type 1 Diabetes;
- M.M.A. Toorop, Finding a new balance: from Vitamin K Antagonists to Direct Oral Anticoagulants;
- R.F.M. Tossaint-Schoenmakers, The determinants of effective eHealth: high-quality applications and optimal organization;
- J.W. Uzorka, Diagnosis of tuberculosis infection before immunosuppression;
- H.T.C. Veger, Biomechanical Studies on Type B Aortic Dissection;
- L.A. van der Velde, Food insecurity, dietary quality and health in the Netherlands;
- G.A.J. van Velzen, Sex, quality of life and brain function in Complex Regional Pain Syndrome;
- R.D. Vergroesen, Putting the pieces together;
- M.J. Verhoef, Opportunities to improve palliative care;
- I. Verkouter, Adult weight change and cardiometabolic disease;
- Y. Versluijs, Psychological factors and patient experiences in musculoskeletal specialty care;
- M.E. van Vessem, Vasoplegia after heart failure surgery;
- M.P.M. Vester, Evaluation and improvement of integrated cardiac care;
- P.L. van de Vijver, Peer coaching as a population approach to increase physical activity in older adults;
- E.M. Vollema, Aortic valve disease: multimodality imaging for risk stratification and evaluation of therapy;
- P. van der Voort, 4D measures of migration as safety prediction of hip and knee implants;
- D. Vreeken, Neuroimmune guidance cues in vascular (patho)physiology;
- N.L. de Vries, Novel mediators of anti-tumor immunity;
- J.P.M. Vrouwe, Bone and joint disorders: Screening and early clinical drug development;
- S.J. van der Wal, At mission's end: The long-term impact of deployment on mental health;
- Y. Wang, Patient-relevant outcomes after kidney transplantation;
- A.K. Warps, Monitoring Outcomes In Colorectal Cancer Surgery;
- Y. van der Weegen, Unravelling molecular mechanisms in transcription-coupled nucleotide excision repair;
- G. Wolff, Cellular cryo-tomography of nidovirus replication organelles;
- B.G. Wortman, Radiotherapy for endometrial cancer;
- B.L.M. Ykema, Gastrointestinal malignancies in high-risk populations;
- A.H. Zamanipoor Najafabadi, Treating Meningioma: does the patient benefit?;
- J. Zhang, Regulation of TGF- β signaling and EMT in cancer progression;

- A. Zutinic, Thyroid axis challenges in Leiden Longevity Study;
- T.C. Zwart, Clinical pharmacometrics to optimize immunosuppressive therapy in kidney transplantation.

Governance and Global Affairs

- A.C. van den Berg, Inclusivity in Online Direct Participation Platforms;
- A.M. Bin Abadi, Kleptocracy and Foreign Policy Change;
- S. Boeke, Understanding Al Qaeda in the Islamic Maghreb: responses to terrorist tactics and insurgent strategies;
- Y. de Bruijn, Child Interethnic Prejudice in the Netherlands: Social Learning from Parents and Picture Books;
- R.S. Groen, Walking the extra mile;
- E.J. van der Heide, A Group Affair: Understanding Involvement in Terrorism in Mali;
- D.A.G.T. van Osch, Accountability in Transgovernmental Networks;
- V. Roggeveen, The influence of leadership on the prevention of safety incidents;
- J.P. Sabou, Sensemaking in Crises;
- R.A. in 't Veld, Overheidstoezicht op Brzo-bedrijven; een onderzoek naar de kwaliteit;
- J.J. Whittaker, Online Radicalisation: The Use of the Internet by Islamic State Terrorists in the US (2012-2018).

Rechtsgeleerdheid

- Y. Arizona, Rethinking adat strategies: The politics of state recognition of customary land rights in Indonesia;
- M.L. Berghuis, Receiving visits in Dutch prisons;
- R. Blommesteijn, Het spook van Weimar;
- A.M. Bouland, Please give me my divorce;
- B.J. Braak, Overcoming Ruptures: Zande identity, governance and tradition during cycles of war and displacement in South Sudan and Uganda;
- T.A. Cramwinckel, Voorlichting door de Belastingdienst;
- C.J. Davis, Prosecutorial Discretion in International Criminal Justice;
- M.E. Franke, Over de grens van de onrechtmatige daad;
- A.C.H. Franken, Schade en risico;
- K. Gombeer, Relations of Duty in an Age of Rights;
- P. Habimana, Harmful Tax Competition in the East African Community;
- E. Heffes, To Detain, or Not to Detain: A Functional Approach to Non-State Armed Groups' Activities in Non-International Armed Conflicts;
- T.S.M. Henquet, The Third-Party Liability of International Organisations;

- T. Herrenberg, Princes and Prophets: Democracy and the Defamation of Power;
- M. Klos, Wrongful moderation: regulation of internet intermediary service provider liability and freedom of expression;
- C.S. Laverty, Making Crimes Mean: A Normative Analysis of the Acts that Constitute International Crimes;
- G.G. Lodder, Recht doen of Recht hebben;
- D. Mandrescu, The Application of EU Antitrust Law to Online Platforms;
- M. Mannan, The Emergence of Democratic Firms in the Platform Economy: Drivers, Obstacles, and the Path Ahead;
- Q. Mauer, Application, Adaptation and Rejection;
- C.M.F. Mommers, Voluntary return and the limits of individual responsibility in the EU Returns Directive;
- W.T. Nuninga†, Recht, Plicht, Remedie;
- O. Nyiramuzima, Legal Analysis of Access to Old-Age Public Pension Benefits in Rwanda;
- J.M.W. Pool, De rol van de curator bij de aanpak van onregelmatigheden;
- G.D. Rekwest, Een fiscaal verdragsbeleid voor Curaçao;
- P.L.F. Ribbers, De bevoor(oor)deelde arbiter;
- B. van Schaik, Defaming the Freedom of Religion or Belief;
- M.T.C. Stam, Essays on Welfare Benefits, Employment, and Crime;
- F. Tan, The Duty to Investigate in Situations of Armed Conflict;
- B.L. Terpstra, Instrumental and normative pathways to compliance;
- S.R. Varadan, Article 5 of the UN Convention on the Rights of the Child;
- D.S. Verkroost, Met zachte drang;
- B. Wallage, Het recht op vrije artskeuze binnen het Nederlandse zorgstelsel.

Sociale Wetenschappen

- D.S. van Adrichem, Aggression in infancy and toddlerhood: the roles of prenatal risk, parenting behavior and cognition;
- K. Assouma, Engagement politique et conditions des acteurs de l'économie informelle;
- E. van Berlo, Emotions through the eyes of our closest living relatives;
- M.C.E. Branger, Emerging Parenthood;
- S.E. Dare, Financial decisions matter;
- T. Dodds Rojas, Newsroom Dissonance: How new digital technologies are changing professional roles in contemporary newsrooms;
- M. van den Doel, Nederland en zijn veteranen 1945-2015;
- G. Flens, Computerized Adaptive Testing in Dutch Mental Health Care;

- K.G. Fourment Sifuentes, Attachment Theory and Culture: Parenting in Latin America and rural Peru from an Attachment Theory perspective;
- I. Galikyan, Learner–Learner Interaction in Digital Learning Environments;
- C.M. Hoeboer, Choosing the right track;
- L.H.C. Janssen, Changes in perspective;
- M. Kroneman, Peer education as an opportunity for practicing respect for sexual and gender diversity;
- M.J. Kullberg, Family Matters;
- T.I.N.H. Le, Towards a democratic school;
- S. Mac Donald, Life in “Paradise”;
- M.L. van Moort, What you read vs. what you know;
- K. Pittner, Familiar Scars;
- T.W. Roemjantsew, Collaborative learning in conservatoire education Catalyst for innovation;
- C.J. de Roon, Young People and Party Politics;
- A.M. Thomaidou, How negative experiences influence the brain in pain: Neuroimaging and biobehavioral insights;
- D.F. Toft, Theorizing Ambiguity;
- E.L. Urbanus, Social Communication in Young Children with Sex Chromosome Trisomy;
- S.M. de Vet, Settling in;
- M.S. van Vliet, Mealtime interactions;
- E.M. Wardani, Food Security among the Orang Rimba in Jambi;
- B. Westhoff, Learning together: Behavioral, computational, and neural mechanisms underlying social learning in adolescence;
- A.N. de Wijn, The art of balance: Addressing occupational stress and well-being in emergency department nurses;
- M.J. Woudstra, Partners, parents, and childrearing beliefs;
- J.J. van Zundert, Scholarship in Interaction: Case Studies at the Intersection of Codework and Textual Scholarship.

Wiskunde en Natuurwetenschappen

- S. Ali, Synthesis of Ribitol Phosphate based Wall Teichoic acids;
- E. Arzhakova, Scaling Limits in Algebra, Geometry, and Probability;
- J.G. Asuncion, Complex multiplication constructions of abelian extensions of quartic fields;
- L.B.S. Aulin, Quantitative Pharmacology of Antimicrobials;
- A.T. Bakker, Discovery of Antibiotics and Their Targets in Multidrug-Resistant Bacteria;
- M. Barceló, Global distribution patterns of mycorrhizal associations;
- A.G. Barr, The Infrared Spectrum of Massive Protostars;
- T.A. Bauer, Core Cross-Linked Polymeric Micelles Based on Polypept(o)ides;
- D.A. van Bergeijk, Ecology and genomics of Actinobacteria and their specialised metabolism;
- L.J.M. Bischoff, Dynamics and regulation of the oxidative stress response upon chemical exposure;
- C.F. Blanco Rocha, Guiding safe and sustainable technological innovation under uncertainty;
- E. de Boer, Towards An Ecological Approach to Teacher Professional Development;
- K. de Boer, Random Walks on Arakelov Class Groups;
- D. den Boer, Design of homogeneous water oxidation catalysts;
- R. Boland, Boosting the host immune system to fight tuberculosis;
- X. Bonet-Monroig, Optimization of quantum algorithms for near-term quantum computers;
- R.E.J. Bosman, Discovery of BUB1 kinase inhibitors for the treatment of cancer;
- N. Bossert, Functional fluorescent materials and migration dynamics of neural progenitor cells;
- R.W. Bouman, Systematics, biogeography and bioactivity of the genus *Phyllanthus* L. and related genera of tribe Phyllanthae (Phyllanthaceae);
- B.W. Brinkmann, Nanomaterial safety for microbially-colonized hosts;
- G.A. Burger, Computational Modeling of Cellular Dynamics in Tumor Cell Migration;
- O. Burggraaff, Accessible remote sensing of water;
- T. Caglar, A well-established harmony in chaos: from isolated galaxies to galaxy clusters;
- G. Cañas Herrera, Playing dice with the Universe;;
- M. Cecílio De Oliveira Monteiro, The electrode-electrolyte interface in CO₂ reduction and H₂ evolution: a multiscale approach;
- S.D. Chatterjee, The relation between dynamics and activity of phospholipase A/acyltransferase homologs;
- Y. Cheipesh, Anyonic, cosmic, and chaotic: three faces of Majorana fermions;
- Y. Chen, Exploring chemical space in covalent and competitive glycosidase inhibitor design;
- X. Chen, Information Diffusion Analysis in Online Social Networks based on Deep Representation Learning;
- A. Chikunova, Essentiality of conserved amino acid residues in β -lactamase;
- O. Contigiani, Exploring the Edge;
- T. de Jesus de Araujo Rio, Learning-based Representations of High-dimensional CAE Models for Automotive Design Optimization;
- S.N.B. Debackere, Aggravating matters: accounting for baryons in cosmological analyses;
- J.S. Depelteau, Development and application of cryo EM tools to study the ultrastructure of microbes in changing environments;

- J.H.M. van Dijk, Synthesis of Mycobacterial Phenolic Glycolipids;
- A.R. Dirkson, Empowerment van patiënten;
- G.C. Dufour, Models of Nonlinear and Stochastic Astrochemical Kinetics;
- J. Eckert, Forces and Symmetries in Cells and Tissues;
- Z. Eskandari Alughare, Dynamics of Single Protein Molecules by Temperature Cycling under Laser Heating;
- V. Fedoseev, Stimulated Raman Adiabatic Passage in Optomechanics;
- R. Fermin, Size Effects in Microstructured Superconductors and Quantum Materials;
- P.S. Ganguly, Sparsity-Based Algorithms for Inverse Problems;
- I.R. García Aguilar, On the shape and elasticity of bio-sheets, curved crystals, and odd droplets;
- M.L. van Gelder, Molecular inheritance from cloud to disk;
- D.A. Girou, Silicon pore optics for high-energy optical systems;
- R.J. Gora, Single-molecule microscopy in zebrafish embryos;
- A. Goyal, Role of near-surface environment in tuning electrochemical CO₂ reduction reaction and H₂ evolution reaction;
- A.G. de Graaff, Galaxy evolution at the peak of star formation;
- A. Groenewoud, Patient derived zebrafish xenograft models for personalized treatment of uveal melanoma;
- E. van Groesen, Semisynthetic Glycopeptide Antibiotics;
- A. van der Ham, Synthetic, Physical and Computational Chemistry of Propeller-shaped Polycyclic Aromatic Hydrocarbons;
- S.R. Hanselman, Topics in computational electrochemistry;
- L.T. Hauser, Satellite Remote Sensing of Plant Functional Diversity;
- F.D. Heim, Singing is silver, hearing is gold;
- R.W.J. Helder, A culture medium based approach to optimize the stratum corneum barrier of human skin equivalents;
- A.A. Hendriksen, Deep learning for tomographic reconstruction with limited data;
- Y. Herasymenko, Strategies for braiding and ground state preparation in digital quantum hardware;
- H.U. van der Heul, Analysis of the angucycline biosynthetic gene cluster in *Streptomyces* sp. QL37 and implications for lugdunomycin production;
- M.J.D. Hooykaas, Species Literacy: The perception and cultural portrayal of animals;
- O. Iendaltseva, Force sensing and transmission in human induced pluripotent stem-cell-derived pericytes;
- M. Jiang, Discovery of Reversible Monoacylglycerol Lipase Inhibitors;
- Y. Jin, The impacts and challenges of water use of electric power production in China;
- T.A. de Jong, Superlattices in van der Waals materials;
- M. Jukić, Travelling waves on trees and square lattices;
- R.D. Kavanagh, Tuning in to star-planet interactions at radio wavelengths;
- M.A. Khan, Evolution of Molecular Resistance to Snake Venom α -Neurotoxins in Vertebrates;
- D.M. Klein, Towards artificial photosynthesis on the lipid bilayer of liposomes;
- A.L.D. Latour, Optimal decision-making under constraints and uncertainty;
- F. Lauria, Squaramide-based supramolecular polymers;
- J. Lin, Algorithm for Structural Variant Detection;
- X. Liu, To explore the drug space smarter: Artificial intelligence in drug design for G protein-coupled receptors;
- C. Liu, Towards Photocatalytic Water Splitting in Homogeneous Solutions Using Molecular Metalloporphyrin Photosensitizers and Catalysts;
- S. van der Lugt, Tautological differential forms on moduli spaces of curves;
- G. Marcandalli, Electrocatalysis of CO₂/CO interconversion and Hydrogen Evolution in Bicarbonate Buffers;
- L. Marino, Towards the development of synthetic vaccines against tuberculosis;
- C. Marvelous, Reactivity of Cobalt(II)-Dichalcogenide Complexes;
- C.J. Meerman, Morphodynamic equilibria in tidal inlet systems: sensitivity to geometrical variations;
- J.P. Menzel, Photoinduced Processes in Dye-Sensitized Photoanodes under the Spotlight;
- A.L. Mesquita, Exploring the interactions of M dwarf winds and cosmic rays;
- S. Minakova, System-level Design For Efficient Execution of CNNs at the Edge;
- M. Mircea, Unravelling cell fate decisions through single cell methods and mathematical models;
- N. Nowik, Studies on molecular basics of metabolic syndrome in zebrafish;
- D. Pavesi, CO₂ reduction on post-transition metals and their alloys: an industrial approach;
- V. Pirmana, Measuring Sustainability: An Elaboration and Application of the System of Environmental-Economic Accounting for Indonesia;
- G.A. Preciat Gonzalez, Omics data integration with genome-scale modelling of dopaminergic neuronal metabolism;

- N. Pu, Exploring Open-World Visual Understanding with Deep Learning;
- S.J. Raaijman, Insights into the mechanism of electrocatalytic CO₂ reduction and concomitant catalyst degradation pathways;
- S. Rasti, Nuclear Quantum Effects in Solid Water;
- S. Reino, Galactic substructures as tracers of dark matter and stellar evolution;
- J.A. ter Schure, ALL-IN meta-analysis;
- S.J. Seekles, Genetic and environmental factors determining heterogeneity in preservation stress resistance of *Aspergillus niger* conidia;
- M. Semenyakin, On cluster algebras and topological string theory;
- D.B. Serindag, Exploring Strange New Worlds with High-Dispersion Spectroscopy;
- H.J. Sijben, Sensing Transport;
- P.R. Späth, Photothermal circular dichroism studies of single nanoparticles;
- M. Spreafico, Statistical modelling of time-varying covariates for survival data;
- W. van der Stel, Mitochondria in chemical-induced toxicity;
- D.R. Stikkorum, Studies into Teaching Software Design Using UML;
- J. van Strien-Soesbergen, Elastin-like polypeptide micelles for vaccine delivery;
- M. Thill, Machine Learning and Deep Learning Approaches for Multivariate Time Series Prediction and Anomaly Detection;
- W.O. Tromp, Nano-scale Electronic Structure of Strongly Correlated Electron Systems;
- S. Tronto, Kummer theory for commutative algebraic groups;
- J.M. Varkevisser, Seeing voices: the role of multimodal cues in vocal learning;
- J. Voorneveld, Synthetic peptides, nucleic acids and molecular probes to study ADP-ribosylation;
- H.E.C. van der Wall, Exploring big data approaches in the context of early stage clinical;
- Y. Wang, Multi-objective Evolutionary Algorithms for Optimal Scheduling;
- X. Wang, Multi Modal Representation Learning and Cross-Modal Semantic Matching;
- X. Wang, Cancer-induced somatic mutations in G protein-coupled receptors;
- R. Wang, Explicit Computation of the Height of a Gross-Schoen Cycle;
- W. Wang, Mechano-transduction mediated by integrin-based adhesion complexes;
- P.N.H. Wassenaar, Chemical Similarity: Structuring Risk and Hazard Assessment;
- C.M.J. Wesseling, Potentiation of Gram-positive specific antibiotics against Gram-negative bacteria through outer membrane disruption;
- L.S.W. Wijaya, Gene Networks-based Mechanistic Assessment of Drug-induced Organ Toxicity;
- N.A. Wijers, Diffuse, warm-hot extragalactic gas: predicting properties and detection with the EAGLE simulations;
- B. Xie, Convergent molecular evolution of toxins in the venom of advanced snakes (Colubroidea);
- C. Xu, Lithium-ion batteries and the transition to electric vehicles;
- X. Yang, Spatiotemporal building stock modeling for residential decarbonization in the Netherlands;
- S. Yarkoni, Applications of quantum annealing in combinatorial optimization;
- F. Ye, Benchmarking Discrete Optimization Heuristics;
- W. Yi, Evolutionary Developmental Biology of Bitterling Fish;
- Y. Zeng, mRNA and Drug Delivery with Lipid-based Nanoparticles;
- Y. Zhang, Peptide-Based Probes for Protein N-Methyltransferases;
- X. Zhang, From intracluster medium dynamics to particle acceleration;
- Y. Zhang, Protein arginine methyltransferases as modulators of lipid metabolism and inflammation and the relevance for atherosclerosis;
- S.L. Zoutendijk, Lights in a Sea of Darkness;
- M. Zuiddam, Freedom of Additional Signals on Genes;
- A.C. Zuidema, Composition and function of integrin adhesions.

Bijlage H

Statistieken van bezwaar en beroep

College van beroep voor de examens 2022

Totaal ontvangen beroepen	620
Schikking	201
Uitspraken	69
Ongegrond	48
Gegronnd	19
Niet-ontvankelijk	2
Lopend	23
Intrekking	184
Doorgezonden/geen beroep	141

Commissie voor de beroep- en bezwaarschriften 2022

Totaal ontvangen bezwaren	65
Studentzaken	60
Schikking	22
Advies	8
Lopend	6
Doorgezonden	4

Bijlage I

Internationale uitwisselingsovereenkomsten

Instelling	Inkomende studenten	Uitgaande studenten
Albanië		
Tirana University	1	0
Argentinië		
Universidad Nacional de Córdoba	0	2
Australië		
Australian National University	6	10
University of Melbourne	3	6
Royal Melbourne Institute of Technology	2	3
Monash University	19	8
University of Western Australia	2	4
Bond University	0	2
University of Sydney	1	1
Macquarie University	0	2
België		
Vrije Universiteit Brussel	1	0
Université libre de Bruxelles	1	1
Universiteit Gent	4	1
Katholieke Universiteit Leuven	3	4
Université Catholique de Louvain	4	2
Brazilië		
Fundação Getulio Vargas	0	1
Universidade Federal de São Carlos	0	1
Universidade Federal de Santa Catarina	1	0
Universidade de São Paulo	0	4
Canada		
University of Calgary	4	5
Dalhousie University	2	7
Queen's University	4	3
McGill University	3	4
University of British Columbia – Okanagan	0	4
University of Ottawa	4	4
University of British Columbia	13	10
Université Laval	2	0
University of Waterloo	1	3
Chili		
Pontificia Universidad Católica de Chile	2	8
Universidad de Chile	3	2
Universidad Central de Chile	0	4
Universidad Diego Portales	2	1

Instelling	Inkomende studenten	Uitgaande studenten
China		
Chinese Academy of Social Sciences	1	0
Peking University	0	1
Beijing Language and Culture University	3	1
East China University of Political	4	0
China Foreign Affairs University	2	0
Renmin University	2	0
Shanghai International Studies	1	0
Tsinghua University	1	1
Cyprus		
University of Cyprus	1	0
Denemarken		
Aarhus Universitet	1	3
Technical University of Denmar	4	0
University of Copenhagen	7	8
Duitsland		
University of Freiburg	1	0
Universität Bayreuth	1	0
Universität Hamburg	3	0
Universität Leipzig	2	0
Universität Salzburg	1	0
Universität zu Köln	1	0
Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer	2	0
Technische Universität Berlin	2	0
Technische Universität Dortmund	2	0
Technische Universität Dresden	2	0
Eberhard Karls Universität Tüb	2	0
Friedrich-Alexander-Universität	1	0
Friedrich-Schiller-Universität	1	0
Johannes Gutenberg-Universität	2	0
Justus-Liebig-Universität Gieß	1	0
Ludwig-Maximilians Universität	5	0
Rheinischen Friedrich-Wilhelms	3	0
Ruprecht Karls Universität Heidelberg	6	0
Westfälische Wilhelms-Universi	1	0
Freie Universität Berlin	1	6
Humboldt-Universität zu Berlin	2	1
Bard College Berlin	2	4
Universität Kassel	1	1
Universität Konstanz	4	3
Universität Mannheim	0	3
Egypte		
American University in Cairo	7	7
Nederlands-Vlaams Instituut Cairo (NVIC)	0	7

Instelling	Inkomende studenten	Uitgaande studenten
Filipijnen		
Ateneo De Manila University	0	2
Finland		
University of Helsinki	1	4
University of Eastern Finland	0	2
University of Vaasa	1	1
University of Turku	1	
Frankrijk		
Ecole du Louvre	3	0
Université Lyon III (Jean Moul	2	0
Université Poitiers	2	0
Université Strasbourg (I, II a	1	0
Université Jean Monnet	1	0
Université de la Rochelle	1	0
Université de Nantes	7	0
Université de Tours	1	0
Institut d'Etudes Politiques de Grenoble	0	4
Institut d'Etudes Politiques de Lille	2	4
Université Lyon II (Lumière)	2	5
Université Montpellier (I and II)	1	1
Université Paul Valéry Montpellier III	1	2
Université Paris I (Pantheon-Sorbonne)	2	1
Université Paris II (Panthéon-Assas)	0	1
Université Paris III (Sorbonne Nouvelle)	1	2
Université Paris V (René Descartes)	0	2
Université Paris Nanterre	0	2
Institut d'Etudes Politiques de Paris	10	6
Université Toulouse II (Le Mirail / Jean Jaurès)	0	4
Sorbonne Université	0	1
Griekenland		
Panteion University of Social and Political Scienc	0	2
University of Crete	1	
University of Thessaly	1	
Aristotle University of Thessaloniki	2	3
Hong Kong		
Chinese University of Hong Kong	1	4
University of Hong Kong	1	3
Hong Kong University of Science and Technology	1	3
Hong Kong Baptist University	4	6
City University of Hong Kong	2	2
Hongarije		
Debreceni Universitas	2	
Károli Gáspár Református Egyet	1	
Eötvös Loránd University	4	2
Corvinus University of Budapest	0	1

Instelling	Inkomende studenten	Uitgaande studenten
Ierland		
University College Cork	4	2
Trinity College, Dublin	4	5
Technological University Dublin	1	5
National University of Ireland – Galway	2	4
University of Limerick	0	1
University College Dublin	2	0
India		
University of Delhi	0	2
Symbiosis International University	3	1
Indonesië		
Universitas Airlangga	2	0
Universitas Gadjah Mada	5	0
Universitas Indonesia	2	0
Indonesian International Stude	4	0
Israël		
Hebrew University of Jerusalem	4	3
Tel Aviv University	0	6
Italië		
Università di Bologna	5	4
Università Commerciale ‘Luigi Bocconi’	3	2
Università degli Studi di Milano – Bicocca	0	1
Università degli studi di Padova	13	3
Università degli studi di Roma “La Sapienza”	5	2
Università degli Studi di Roma, Tor Vergata	0	1
Libera Università Internazionale Degli Studi Socia	4	1
Università Ca’ Foscari Venezia	1	0
Università degli studi di Cata	1	0
Università degli Studi di Fire	2	0
Università degli Studi di Napo	6	0
Università degli Studi di Pavi	4	0
Università degli Studi di Pisa	2	0
Università degli studi di Udin	1	0
Università degli Studi di Urbi	1	0
Università degli Studi di Vero	1	0
Japan		
Akita International University	0	2
Ritsumeikan Asia Pacific University	1	2
Kyushu University	1	4
Kanazawa University	0	6
Kobe University	1	1
Kyoto University	0	5
Ritsumeikan University	0	2
Nagasaki University	8	13
Waseda University	1	1

Instelling	Inkomende studenten	Uitgaande studenten
Sophia University	1	4
University of Tokyo	6	3
Rikkyo University	2	7
Keio University	2	3
Meiji University	1	4
Yamagata University	1	0
Toyama University	2	0
Tokyo University of Foreign Studies	1	1
Letland		
University of Latvia	1	1
Libanon		
University of the Holy Spirit,	4	0
Luxemburg		
Université du Luxembourg	2	0
Maleisië		
Monash University Malaysia	0	6
Marokko		
Nederlands Instituut in Marokko (NIMAR)	0	4
Université Mohammed VI Polytechnique – Ecole de Go	2	2
Mexico		
Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Oc	2	10
Universidad Nacional Autónoma de México	0	1
Universidad Iberoamericana	0	2
El Colegio de México	2	1
Nieuw-Zeeland		
University of Otago	0	1
Noorwegen		
University of Bergen	2	3
University of Oslo	7	15
University of Tromsø	1	2
Norwegian University of Science and Technology	0	4
Oostenrijk		
Karl-Franzens-Universität Graz	1	1
Medical University of Graz	2	
Universität Wien	6	3
Instituto Superior das Ciencias do Trabalho e das	0	2
Singapore		
National University of Singapore	9	12
Nanyang Technological University	2	4
Singapore Management University	1	2
University of Ljubljana	4	1
Spanje		
Universitat Internacional de Catalunya	0	1
Universidad Pompeu Fabra	1	1
Universitat de Barcelona	1	2
Universitat Autònoma de Barcelona	1	3

Instelling	Inkomende studenten	Uitgaande studenten
Universidad de Deusto	1	7
Universidad de Granada	2	1
Universidad Autónoma de Madrid	0	3
Universidad de Salamanca	0	1
Universidad Complutense de Madrid	2	
Taiwan		
National Cheng Kung University	0	3
National Taiwan University	12	16
National Taiwan Normal University	9	12
National Chengchi University	2	2
Tanzania		
Tumaini University	3	
Thailand		
Thammasat University	4	4
Chulalongkorn University	2	2
Mahidol University	0	1
Tsjechië		
Masarykova Univerzita	1	0
Univerzita Karlova (Charles University)	7	6
Ceské vysoké učení technické	2	0
Anglo-americká vysoká škola	0	2
Polen		
Uniwersytet im. Adama Mickiewi	4	0
Uniwersytet Mikołaja Kopernika	3	0
SWPS Uniwersytet Humanistyczny	1	0
Uniwersytet Jagielloński	4	2
Uniwersytet Wrocławski	5	1
Portugal		
Universidade de Lisboa	0	1
Universidade Nova de Lisboa	0	1
Universidade de Coimbra	1	0
Universidade do Porto	2	0
Turkije		
Middle East Technical University	8	1
Bahçeşehir Üniversitesi	0	2
Boğaziçi Üniversitesi	6	3
Istanbul Bilgi Üniversitesi	0	1
Koç Üniversitesi	2	1
Sabancı Üniversitesi	1	2
Dokuz Eylül Üniversitesi	1	0
Verenigd Koninkrijk		
Newcastle University	6	0
Coventry University	1	0
University of Durham	1	0
University of Essex	1	0
University of Aberdeen	0	2

Instelling	Inkomende studenten	Uitgaande studenten
Aberystwyth University	1	2
Bangor University (University of Wales, Bangor)	0	2
Queens University of Belfast	0	4
University of Birmingham	6	3
University of Bristol	1	3
University of Dundee	2	1
University of Edinburgh	4	7
University of Exeter	3	9
University of Glasgow	1	1
University of Leeds	4	5
University of Leicester	4	5
University of Liverpool	4	7
Imperial College (of Science, Technology and Medic	0	2
University of London, King's College	2	4
University of London, University College London	5	1
Queen Mary University of London	1	6
University of East Anglia	3	2
University of Oxford	5	5
University of St. Andrews	5	1
University of York	0	1
Verenigde Staten		
University of California	2	0
University of Michigan, Ann Arbor	0	3
University of Texas at Austin	1	2
Indiana University at Bloomington	0	3
Boston University	1	2
College of William & Mary	1	
Georgetown University	5	
Washington College	0	3
University of Maryland, College Park	0	4
Ohio State University at Columbus	4	2
University of Florida	0	2
Grinnell College	4	2
University of Hawaii at Manoa	0	1
ISEP (International Student Exchange Programs)	19	20
Tulane University	1	2
University of Pittsburgh at Pittsburgh	0	2
Macalester College	10	2
University of California, Hastings college of the	2	2
University of Connecticut	0	2
Bentley University	5	5
American University, Washington, D.C.	2	2
Purdue University- West Lafayette	6	2

Instelling	Inkomende studenten	Uitgaande studenten
Zuid-Afrika		
University of the Western Cape	0	1
University of Cape Town	0	2
University of Pretoria	2	4
Stellenbosch University	1	4
North-West University ZA	1	0
Universitat de Valencia	0	5
Zuid-Korea		
Pusan National University	1	7
Seoul National University	6	2
Sungkyunkwan University	0	5
Sookmyung Women's University	0	8
Yonsei University	3	8
Hankuk University of Foreign Studies	2	3
Korea University	3	4
Hanyang University	0	4
Dongguk University	1	3
Chung-Ang University	1	3
Zweden		
Chalmers University of Technology	2	1
Lunds Universitet	2	7
Karolinska Institutet	5	4
Kungliga Tekniska högskolan (KTH)	0	2
Göteborgs universitet	2	
Uppsala Universitet	4	10
Zwitserland		
Universität Zürich	3	5
Universität Basel	2	0

Definities en bronnen van de kerncijfers

Algemene toelichting

De kerncijfers van de Universiteit Leiden zijn inclusief Geneeskunde/LUMC, met uitzondering van sommige personeelsgegevens.

In de tabellen Kerncijfers zijn de resultaten van de vijf recentste realisatiejaren opgenomen. In de tabel staan boven in de kolommen de realisatiejaren. Bij onderwijs betreffen de indicatoren verschillende cohorten/studiejaren; een cohortjaar of studiejaar is de periode van 1 september t/m 31 augustus. Op welke cohorten/studiejaren de opgenomen cijfers betrekking hebben, staat aangegeven bij de afzonderlijke indicatoren.

Onderwijs

Instroom propedeuse bachelor (tabel Kerncijfers)

Instroom eerstejaars opleiding-instelling in de propedeuse bachelor (eoi-p), hoofdschrijvingen op peildatum 1 oktober. De cijfers betreffen de studie jaren 2017-2018 t/m 2021-2022.

Bron: 1cijferHO-bestanden uit BRON HO*

Deelnemers excellentie-onderwijs

Het aantal nieuwe deelnemers aan een door het Sirius-platform erkend traject excellentie-onderwijs afgezet tegen de instroom in de propedeuse per 1 oktober van hetzelfde studiejaar. Universitaire totalen zijn inclusief het Leiden University College The Hague. De cijfers betreffen de studie jaren 2017-2018 t/m 2021-2022.

Bronnen:

- *Studentenadministratiesysteem uSis/administratie Honours College*
- *Instroom propedeuse bachelor*

Contacturen B-1

Het aandeel van de voltijds bacheloropleidingen met tenminste twaalf geprogrammeerde contacturen en overige gestructureerde uren (klokuren per week) in het eerste jaar van de voltijds bacheloropleidingen. De cijfers betreffen de studie jaren 2017-2018 t/m 2021-2022.

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 studie jaren 2017-2018 t/m 2021-2022.

Bron: 1cijferHO-bestanden uit BRON HO*

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 studie jaren 2017-2018 t/m 2021-2022.

Bron: 1cijferHO-bestanden uit BRON HO*

Totaal aantal ingeschrevenen

Totaal aantal ingeschrevenen (voltijd + deeltijd, inclusief extraneï) voor alle geaccrediteerde opleidingen, ontdebeld op basis van hoofdstudie. De cijfers betreffen de studie jaren 2017-2018 t/m 2021-2022.

Bron: 1cijferHO-bestanden uit BRON HO*

Tevredenheid studenten bachelor en master (NSE)

Totaal van de themascores uit de Nationale Studenten Enquête. De cijfers betreffen de studie jaren 2016-2017 t/m 2020-2021.

Bron: *instellingsbestanden NSE (5-puntsschaal)*

Diploma's

Aantal bachelor- respectievelijk (post)masterdiploma's. De cijfers betreffen de studie jaren 2016-2017 t/m 2020-2021. 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 2016/2017 t/m 2020/21.

Bron: *BSA-rapportage Universiteit Leiden uit studentenadministratiesysteem uSis*

* Voor de meest recente realisatie en de cijfers voor niet-bekostigde geaccrediteerde masters aangevuld uit studentenadministratie 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 2016-2017 t/m 2020-2021.

*Bron: KUO-bestanden UNL, 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 2016-2017 t/m 2020-2021.

*Bron: KUO-bestanden UNL, 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 2013-2014 t/m 2017-2018.

*Bron: KUO-bestanden UNL, bewerking 1cijferHO-bestanden uit BRON HO**

Rendement 1- resp. 2- resp. 3-jarige master in 2 resp. 3 resp. 4 jaar

Aandeel studenten van het totaal aantal voltijdse instroom in de master als eerstejaars master bij LEI (emi) dat binnen genoemd aantal studiejaar 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 2015-2016 t/m 2019-2020 bij 1-jarige masters, 2014-2015 t/m 2018-2019 bij 2-jarige masters, en 2013-2014 t/m 2017-2018 bij 3-jarige masters.

*Bron: KUO-bestanden UNL, bewerking 1cijferHO-bestanden uit BRON HO**

Onderzoek

De periode waarop de cijfers betrekking hebben: promotierendement heeft betrekking op de instroomcohorten 2011 t/m 2015. Alle overige cijfers betreffen de kalenderjaren 2017 t/m 2021.

Aantal promoties

Aantal promoties aan de Universiteit Leiden.

Bron: registratie bij bureau Pedel

Wetenschappelijke publicaties

Aantal wetenschappelijke publicaties geregistreerd in het onderzoeksinformatiesysteem Converis. Datum telling: eerste werkdag van maart na afloop van het betreffend kalenderjaar. Geneeskunde/LUMC levert de cijfers uit het eigen registratiesysteem.

Onderzoeksinzet in fte

De arbeidstijd die het wp (in dienst + NWO/FOM, alle geldstromen) aan onderzoek besteedt. Dit wordt in samenwerking met de faculteiten modelmatig berekend op basis van de gemiddelde capaciteit in fte over het kalenderjaar.

Bron: SAP/HR resp. PeopleSoft

Gemiddelde 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

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

Personeel in dienst

De periode waarop de cijfers betrekking hebben: alle cijfers betreffen de stand ultimo 2017 t/m 2021.

Personeel in dienst in fte (ultimo)

Personeel in dienst (in fte) van de universiteit per 31 december van het betreffende jaar. Excl. Geneeskunde/LUMC.

Bron: SAP/HR

% Vrouwen in hogere functies

Aandeel vrouwelijk personeel in schaal 15 of hoger (in fte, alleen wp, excl. Geneeskunde/LUMC.).

Bron: SAP/HR

% Tijdelijk wp in eerste geldstroom

Percentage wetenschappelijk personeel (excl. promovendi) in tijdelijke dienst van de universiteit per 31-12

* Voor de meest recente realisatie en de cijfers voor niet-bekostigde geaccrediteerde masters aangevuld uit studentenadministratie uSis.

van elk jaar, bekostigd in de eerste geldstroom. Jaarlijkse meting over personeel in dienst per ultimo, berekend in fte, excl. Geneeskunde/LUMC.

Bron: SAP/HR

% BKO-certificaten

Aandeel wetenschappelijke staf met een dienstverband 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.. Excl. Geneeskunde/LUMC.

Bron: SAP/HR

% Vrouwelijke hoogleraren

Aandeel vrouwen in het totaal van hoogleraren. Jaarlijkse meting over personeel in dienst per ultimo, in fte, incl. Geneeskunde/LUMC.

Bron: LEI: SAP/HR; LUMC/Geneeskunde: PeopleSoft

Aandeel obp

Aandeel van overig ondersteunend en beheerspersoneel (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. Excl. Geneeskunde/LUMC.

Bron: SAP/HR

% Tijdelijk personeel eerste geldstroom

Het aandeel van tijdelijk personeel eerste geldstroom in het totaal in fte van personeel 1e geldstroom, excl. Geneeskunde/LUMC.

Financiën

De periode waarop de cijfers betrekking hebben: alle cijfers betreffen de kalenderjaren 2017 t/m 2021. Berekend conform Richtlijnen en definities jaarrekening.

Bron: Jaarrekening

Afkortingen

ABP	Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds	EUR	Erasmus Universiteit Rotterdam
ACPA	Academy of Creative and Performing Arts	FA	Faculteit Archeologie
AEG	Allocatie Eerste Geldstroom	FG	Faculteit Geneeskunde
AI	Artificial Intelligence	FG	Functionaris gegevensbescherming
ARWU	Academic Ranking of World Universities	FGGA	Faculteit Governance and Global Affairs
ASA	Afro Student Association	FGW	Faculteit Geesteswetenschappen
ASCL	Afrika-Studiecentrum Leiden/African Studies Centre Leiden	FOS	Financiële Ondersteuning Studenten
AVG	Algemene Verordening Gegevensbescherming	FR	Faculteit Rechtsgeleerdheid
B	Bacheloropleiding	FSSC	Financieel Shared Service Centre
BA	Bachelor	FSW	Faculteit Sociale Wetenschappen
BFR	Bestuurlijk Financiële Rapportage	Fte	Fulltime-equivalent
BKO	Basiskwalificatie Onderwijs	FWN	Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen
BNG	Bank Nederlandse Gemeenten	FWO	Fonds Wetenschappelijk Onderzoek – Vlaanderen
BSA	Bindend studieadvies	GITC	General IT Controls
BSc	Bachelor of Science	GNSK	Faculteit Geneeskunde
BSK	Bestuurskunde	GWJ	Grootschalige Wetenschappelijke Infrastructuur
CAB-DLO	Change Advisory Board – Digitale Leeromgeving	Hgl	Hoogleraar
cao	Collectieve arbeidsovereenkomst	HOVO	Hoger Onderwijs voor Ouderen
CBB	Commissie voor Beroep en Bezwaar	HRM	Human Resource Management
CBE	College van Beroep voor de Examens	IBL	Instituut Biologie Leiden
CCD	Centrale Commissie Dierproeven	ICLON	Interfacultair Centrum voor Lerarenopleiding, Onderwijsontwikkeling en Nascholing
CDS	Centre for Digital Scholarship (van UBL)	IISMA	International Institute for Asian Studies
CFI	Centre for Innovation	IISMA	Indonesian International Student Mobility Awards
CML	Centrum voor Milieuwetenschappen Leiden	Incl.	Inclusief
CPL	Centre for Professional Learning (in Den Haag)	IND	Immigratie- en Naturalisatiedienst
CROHO	Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs	IQ	InnovationQuarter
CvB	College van Bestuur	ISGA	Institute of Security and Global Affairs
CWI	Commissie Wetenschappelijke Integriteit	ISSC	ICT Shared Service Centre
CWTS	Centrum voor Wetenschaps- en Technologiëstudies	IvD	Instantie voor Dierenwelzijn
D&I	Diversiteit & Inclusiviteit	JD	Joint Degree
DCC	Digital Competence Centre	k€	Duizend euro
EBZ	Economic Board Zuid-Holland	KHMMW	Koninklijke Hollandsche Maatschappij der Wetenschappen
ECIO	Expertisecentrum Inclusief Onderwijs	KITLV	Koninklijk Instituut voor Taal-, Land- en Volkenkunde
ECL	Expat Centre Leiden	KNAW	Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen
ECTS	European Credit Transfer and Accumulation System (studiepunten; 1 ECTS = 28 uur studieactiviteit)	KNIR	Koninklijk Nederlands Instituut Rome
ERC	European Research Council	LACDR	Leiden Academic Centre for Drug Research
Erasmus MC	Erasmus Medisch Centrum	LAssO	Leids Assessorien Overleg
ESOF	EuroScience Open Forum	LBSP	Leiden Bio Science Park
EU	Europese Unie	LDCC	Leids Digital Competence Centre
Excl.	Exclusief	LDE	Leiden-Delft-Erasmus

LEF	Leiden Education Fieldlab	NPOS	Nationaal Programma Open Science
LEH	Libertatis Ergo Holding	NRO	Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (onderdeel van NWO)
LEI	Universiteit Leiden	NSE	Nationale Studenten Enquête
LERU	League of European Research Universities	NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
LExS	Leiden University Excellence Scholarship Programme	NVIC	Nederlands-Vlaams Instituut in Caïro
LGBTQ+	Lesbisch, Gay, Biseksueel, Transgender, Queer (+ andere groepen)	NVWA	Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit
LIACS	Leiden Institute for Advanced Computer Sciences	NWIB	Nederlandse Wetenschappelijke Instituten in het Buitenland
LIAS	Leiden Institute for Area Studies	NWO	Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek
LIC	Leids Instituut voor Chemisch Onderzoek	O&O	Onderwijs- en onderzoeksondersteunend beheerspersoneel
LION	Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde	obp	Ondersteunend en beheerspersoneel
LL.B.	Bachelor of Laws ('Legum Baccalaureus')	OCW	Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
LL.M.	Master of Laws ('Legum Magister')	OHW	Onderhandenwerkpositie
LLO	Leven Lang Ontwikkelen	OVBSP	Ondernemersvereniging Leiden Bio Science Park
LOWI	Landelijk Orgaan Wetenschappelijke Integriteit	PAO	Postacademisch Onderwijs
LRS	Leiden Research Support	PDCA	Plan-do-control-act
LTA	Leiden University Teachers' Academy	PhD	Doctor of Philosophy (titel van doctor)
LUCAS	Leiden University Centre for the Arts in Society	PKvV	Plaatselijke Kamer van Verenigingen Leiden (PP-top 10%) Proportion of the publications of a university
LUCL	Leiden University Centre for Linguistics	PP	
LUCTH	Leiden University College The Hague	R&O	Resultaat & Ontwikkeling
LU DEN	Leiden University Diversity and Equality Network	RDM	Research Data Management
LUF	Leids Universiteits Fonds	RI&E	Risico-inventarisatie & -evaluatie
LUGO	Leiden University Green Office	ROG	Resultaat- en ontwikkelingsgesprek
LUIH	Leiden University Institute of History	RSM	Research Software Management
LUIP	Leiden University Institute for Philosophy	RU	Radboud Universiteit Nijmegen
LUMC	Leids Universitair Medisch Centrum	RUG	Rijksuniversiteit Groningen
LUS	Leids Universitair Studentenplatform	RvT	Raad van Toezicht
M	Masteropleiding	SAZ	Strategie en Academische Zaken
M€	Miljoen euro	SCIS	Service Centre International Staff
MA	Master of Arts	SCM	Directie Strategische Communicatie en Marketing
MENA	Middle East and North Africa Student Association	SEO	Stimulering Europees Onderzoek
MFA	Multifactorauthenticatie	SEP	Strategy Evaluation Protocol
MI	Mathematisch Instituut	SKO	Seniorkwalificatie Onderwijs
MOOC	Massive Open Online Course	SOC	Security Operations Center
MSc	Master of Science	SOO	Stuurgroep Onderwijs en Onderzoek van de UNL
NeCEN	Netherlands Center of Electron Nanoscopy	SOZ	Studenten- en Onderwijszaken
NecstGen	Netherlands Center for the Clinical advancement of Stemcell and Gene Therapies	SPOC	Small Private Online Course
NIA	Nederlands Instituut in Athene	SRON	Netherlands Institute for Space Research (tot 2005: Stichting Ruimte Onderzoek Nederland)
NIKI	Nederlands Interuniversitair Kunsthistorisch Instituut (in Florence)	STAR	Space to Talk About Race (netwerk voor internationale en/of biculturele studenten)
NIMAR	Nederlands Instituut in Marokko	STREAM	Student Research Mobility (programma)
NIP	Nederlands Instituut in Sint Petersburg	SURF	ICT-samenwerkingsorganisatie van het onderwijs en onderzoek in Nederland
NIT	Nederlands Instituut in Turkije	THE	Times Higher Education
NOVA	Nederlandse Onderzoeksschool voor Astronomie		
NPO	Nationaal Programma Onderwijs		

TSD	Teacher Support Desk
TUD	Technische Universiteit Delft
UBL	Universitaire Bibliotheken Leiden
Ud	Universitair docent
UFB	Universitair Facilitair Bedrijf
UFO	Universitair Functie Ordeningssysteem
Uhd	Universitair hoofddocent
UIC	Universitair-industriële copublicatie
UNDP	United Nations Development Programme
UNL	Universiteiten van Nederland (voorheen: VSNU)
UR	Universiteitsraad
UU	Universiteit Utrecht
UvA	Universiteit van Amsterdam
VGM	Veiligheid, Gezondheid en Milieu
VHO	Vorbereidend Hoger Onderwijs
VI	Vernieuwingsimpuls
VUA	Vrije Universiteit Amsterdam
WHW	Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek
wo	Wetenschappelijk onderwijs
wp	Wetenschappelijk personeel
ZonMw	Gezondheidsonderzoek en zorginnovatie

Gegevens over de rechtspersoon

BRIN-nummer 21PB

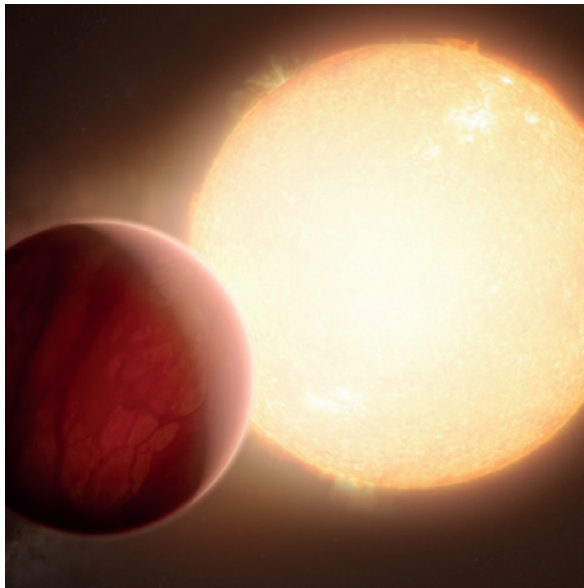
Universiteit Leiden
Rapenburg 70, 2311 EZ Leiden
Postbus 9500, 2300 RA Leiden
Telefoon 071 527 27 27

Prof.mr. Annetje Ottow,
voorzitter

Prof.dr.ir. Hester Bijl,
rector magnificus

Drs. Martijn Ridderbos RC,
vicevoorzitter

Dit jaarverslag is klimaatneutraal geproduceerd.



Universiteit
Leiden