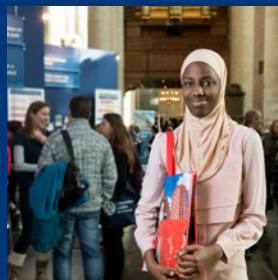


# Jaarverslag 2018



Universiteit  
Leiden

Bij ons leer je de wereld kennen



# Jaarverslag Universiteit Leiden 2018

# Inhoud

Woord vooraf .....	5
Kerncijfers .....	8
Bericht van de Raad van Toezicht .....	9
Bericht van de Universiteitsraad .....	11

## Deel I

### Bestuursverslag 2018

Bestuursstructuur (per 1 september 2018) .....	11
<b>1. Profiel, missie en strategie</b> .....	15
1.1 Visie .....	15
1.2 Missie en kernwaarden .....	15
1.3 Strategie en positie .....	15
1.4 Bestuursafspraken .....	16
1.5 Maatschappelijke trends en impact .....	17
<b>2. Onderwijs</b> .....	19
2.1 Onderwijsprofiel .....	19
2.2 Ontwikkeling van het onderwijsaanbod .....	19
2.3 Onderwijsambities en -prestaties .....	20
2.4 Kwaliteitszorg onderwijs .....	32
<b>3. Onderzoek</b> .....	35
3.1 Onderzoeksprofiel .....	35
3.2 Onderzoeksambities en -prestaties .....	36
3.3 Kwaliteitszorg onderzoek .....	44
3.4 Wetenschappelijke integriteit.....	46
<b>4. Impact en maatschappelijke verantwoording</b> .....	47
4.1 Profiel .....	47
4.2 Impact en innovatie: ambities en prestaties .....	47
4.3 Activiteiten van en voor alumni .....	55
4.4 Diversiteit en inclusiviteit .....	55
4.5 Compliance .....	57
4.6 Duurzaamheid .....	59
<b>5. Organisatie en bedrijfsvoering</b> .....	63
5.1 Organisatie .....	63
5.2 Medewerkers .....	64
5.3 Bezwaar, beroep en klachten .....	72
5.4 Campusinfrastructuur .....	73
5.5 Financiën .....	75
5.6 Continuïteitsparagraaf .....	78
5.7 Private activiteiten .....	87

## Deel II

### Jaarrekening 2018

Geconsolideerde jaarrekening .....	91
Enkelvoudige jaarrekening .....	123

## Deel III

### Overige gegevens

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant .....	142
---	-----

## Deel IV

### Bijlagen

Bijlage A	Faculteiten, instituten en profileringsgebieden .....	149
Bijlage B	Opleidingenaanbod (op 31 december 2018) .....	150
Bijlage C	Overzicht internationale uitwisselingsovereenkomsten per 2018 .....	152
Bijlage D	Governance .....	157
Bijlage E	Accreditaties en visitaties van onderwijs en onderzoek, en midterm reviews .....	160
Bijlage F	Subsidies, prijzen en onderscheidingen .....	162
Bijlage G	Statistieken bezwaar en beroep .....	167
Bijlage H	Oraties, afscheidscolleges en promoties .....	168
Bijlage I	Definities, bronnen van kerncijfers .....	178
Bijlage J	Afkortingen.....	181
	Gegevens over de rechtspersoon .....	184



## Woord vooraf

Met gepaste trots constateren wij dat onze universiteit in het afgelopen jaar weer flinke stappen heeft gezet in de realisatie van het instellingsplan *Excelleren in vrijheid*. Hoewel de universiteiten in Nederland en dus ook onze universiteit, geconfronteerd zijn met ingewikkelde thema's zoals werkdruk, internationalisering, sociale veiligheid en bekostiging, hebben we onze gezamenlijk ambitie verder vormgegeven. In dit jaarverslag over 2018 rapporteren wij over onderwijs, onderzoek, onze maatschappelijke impact, ons personeelsbeleid en over bedrijfsvoering. Wij houden ons hierbij aan de richtlijnen voor verslaggeving van het ministerie van OCW. Het verslag is ingedeeld in een algemeen deel en een cijfermatig deel, te weten de financiële verantwoording van de universiteit in haar jaarrekening.

In 2018 heeft de landelijke bekostigingsdiscussie veel bestuurlijke aandacht gevraagd. Samen met de VSNU is in dit kader een knelpuntenanalyse opgesteld en aangeboden aan de Minister en de Kamer. In deze analyse wordt aangegeven met welke knelpunten universiteiten worden geconfronteerd en wat de overheid, maar ook de universiteiten zelf, hieraan kunnen doen. Een van de maatregelen die de universiteiten kunnen nemen is financieel scherper aan de wind gaan zeilen. Dit zijn we in 2018 al gaan doen: in het begrotingsproces hebben we iets meer risico genomen, zodat extra investeringen mogelijk waren in onderzoek en in onderwijs ter verlagings van de werkdruk.

Binnen de kaders van de universiteitsbrede onderwijsvisie *Learning@LeidenUniversity* hebben de faculteiten in 2018 hun eigen ambities geformuleerd voor vernieuwend en onderzoeksgedreven onderwijs. Ook bij de uitwerking van de bestedingsplannen in het kader van de kwaliteitsafspraken is de koppeling gemaakt met de ambities van de onderwijsvisie. In december heeft de Universiteitsraad ingestemd met het Universitair Plan Kwaliteitsafspraken. Om onze ambitie ten aanzien van excellent onderwijs duurzaam waar te maken, blijven we samen met onze docenten investeren in onze onderwijskwaliteit.

Ter voorbereiding op de Instellingstoets Kwaliteitszorg 2019 heeft de universiteit een zelfstudie opgesteld en ingediend bij de NVAO. Alle geledingen binnen de universiteit die betrokken zijn bij onderwijs en kwaliteitszorg, studenten, medewerkers en ondersteunende staven, hebben hieraan op een geweldige wijze bijgedragen. Dit traject vroeg de nodige inzet van velen. Met een enorme passie voor onderwijs en grote betrokkenheid hebben

zij gezamenlijk laten zien dat we in Leiden en Den Haag onze kwaliteitszorg op orde hebben, dat we innoveren en dat we met z'n allen staan voor goed onderwijs.

In het programma *Harmonisatie Onderwijslogistiek*, gericht op de harmonisatie van de ondersteunende processen voor onderwijs, is de eerste mijlpaal bereikt: de dagindeling voor studenten is geharmoniseerd waardoor het makkelijker is geworden buiten de eigen opleiding college te geven en te volgen. Daarnaast is de voorbereiding van het nieuwe Learning Management Systeem (LMS) *Brightspace* in volle gang.

Als een van Europa's vooraanstaande onderzoeksuniversiteiten zijn we trots op de onderzoeksprestaties van onze medewerkers. Onze onderzoekers en hun ondersteuners lieten ook dit jaar weer een grote inzet zien. Het College van Bestuur beseft daarbij maar al te goed dat juist in het domein van het onderzoek voor velen de beschikbare tijd ernstig is teruggelopen en dat veel onderzoek, inclusief het tijdrovende aanvragen van financiering voor onderzoeksprojecten in de externe geldstromen, in de 'eigen tijd' moet worden verricht. Samen met de faculteiten proberen we de werkdruk die daardoor ontstaat nog enigszins in de hand te houden.

Er zijn over het afgelopen jaar ook een aantal bijzonderheden te melden. Zo ontving prof.dr. Ewine van Dishoeck, hoogleraar Moleculaire astrofysica, uit handen van de Noorse koning de prestigieuze Kavli-prijs voor haar baanbrekende werk. Prof.dr. Carsten de Dreu, hoogleraar Sociale en organisatiepsychologie mocht een Spinozapremie in ontvangst nemen. Er zijn voorts, in sterke competitie, diverse ERC-grants en NWO-vernieuwingsimpulsmiddelen verworven door Leidse onderzoekers.

De competitie voor onderzoeksfinanciering wordt almaar sterker, terwijl de middelen nauwelijks meegroeien. In het onderzoek zien wij wereldwijd de concurrentie om talent toenemen. Veel aandacht ging het afgelopen jaar uit naar de ambitie uit ons instellingsplan om de beste omstandigheden te creëren voor onderzoek, voor zowel gevestigde wetenschappers als voor het jonge talent. In 2018 zijn we daarom gestart met het programma *Leiden Research Support*. Via dit programma willen we onderzoekers 'ontzorgen' en werken we aan een nog betere en meer integrale ondersteuning voor onderzoekers.

De universiteit steeg in 2018 in de rankings van de Academic Ranking of World Universities (ARWU), de

Times Higher Education (THE) en CWTS Leiden Ranking, maar de daling in de QS Ranking zette door. In drie van de vier meest invloedrijke rankings stond Leiden ook in 2018 in de top 100 (ARWU, THE en CWTS Leiden Ranking). Om tot de nationale en internationale top te blijven horen bracht een werkgroep onder leiding van prof.dr. Wim van den Doel begin 2018 een adviesrapport uit over de bevordering van wetenschappelijke excellentie en talentbeleid. We hebben de aanbevelingen van deze commissie, met vertegenwoordigers uit onze academische gemeenschap, vrijwel geheel overgenomen en vertaald naar concrete acties.

In het kader van de meerjarige onderzoekstimulering zijn de profileringsgebieden afgebouwd en hebben de decanen gezamenlijk voorstellen geschreven voor interdisciplinaire onderzoeksprojecten. Deze zogenoemde stimuleringsprogramma's gaan in 2019 van start.

Veel aandacht ging voorts uit naar datamanagement. In mei trad de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) in werking, gevolgd door de Nederlandse gedragscode wetenschappelijke integriteit in oktober. Een belangrijke aanvulling op de vorige code is de expliciete aandacht voor de zorgplicht van de instelling.

In 2018 is het recordaantal van 447 promoties afgerond. Daarbij ging veel aandacht uit naar de verdere implementatie van het *Werkplan Promovendizaken*, een pakket maatregelen voor het versterken van de begeleiding van onze promovendi en zorg voor hun welzijn.

Hiervóór kwam het onderwerp werkdruk al aan de orde. Uit de vernieuwde driejaarlijkse personeelsmonitor kwam naar voren dat werkdruk nog veel meer aandacht verdient. Alle faculteiten hebben een plan van aanpak gemaakt voor de opvolging van de bevindingen uit de Personeelsmonitor, en zij werken aan de uitvoering daarvan. Op centraal niveau is conform cao-afspraken begin 2018 een plan van aanpak voor de werkdruk gemaakt. Ook dat programma wordt uitgevoerd. De onderwerpen werkdruk en werkklimaat zijn verder regelmatig besproken met de Universiteitsraad. Ze hebben dus de volle bestuurlijke aandacht, zowel op centraal als op decentraal niveau. Dat geldt ook voor de werkdruk ('studiestress') onder onze studenten. Dit jaar is de Taskforce Studentenwelzijn opgericht die zich specifiek op dat onderwerp richt.

De universiteit hecht belang aan een organisatiecultuur waarin integriteit, transparantie en sociale veiligheid voor studenten en medewerkers vanzelfsprekend zijn. We werken actief aan thema's als diversiteit en inclu-

siviteit. Het thema leiderschap stond centraal op onze strategische conferentie. We hebben onze structuur van vertrouwenspersonen in alle opzichten aanzienlijk versterkt en daarnaast extra ingezet op betere communicatie met het oog op het vergemakkelijken van meldingen. We hanteren een striktere verdeling tussen de adviesrol, de onderzoeksrol en de beslisrol van onze vertrouwenspersonen. Sociale veiligheid is een thema dat op alle bestuurlijke niveaus van onze universiteit, inclusief onze Raad van Toezicht, alle noodzakelijke aandacht krijgt.

In 2018 is een nieuwe ICT-strategie vastgesteld. We hebben in 2018 extra geïnvesteerd in ICT en continueren dit de komende jaren. De investeringen betreffen zowel ICT in onderwijs en onderzoek als in bedrijfsvoering en de basisinfrastructuur. In dit kader is in 2018 begonnen met het opstellen van een meerjareninvesteringsplan voor ICT dat aansluit op de nieuwe ICT-strategie. Wat betreft het onderzoek wordt extra capaciteit ingezet voor het programma *Research Data Management*. De aanbesteding van de *Computing Facility for Excellent Research* (CFER) is in 2018 voorbereid. Deze *high performance computing* infrastructuur wordt in 2019 bij de universiteit en bij het LUMC via twee pre-installaties geïmplementeerd. Er is een besluit genomen voor de bouw van een nieuw datacenter. De *Leiden University Cloud Infrastructure*, onze nieuwe digitale infrastructuur, is opgeleverd en de eerste applicaties zijn gemigreerd.

Om als universiteit bij te dragen aan de doelstellingen uit het Klimaatakkoord wordt volop ingezet op duurzaamheid op de thema's huisvesting, energie, water, inkoop en beleggen, afval en mobiliteit. In het huidige Milieubeleidsplan 2016-2020 zijn 35 subdoelstellingen opgenomen om ervoor te zorgen dat de CO<sub>2</sub>-footprint van de universiteit in de komende jaren met 50 procent afneemt en de bewustwording bij medewerkers en studenten toeneemt. Op het collegegebouw Gorlaeus in de Science Campus hebben we het grootste zonnedak van Leiden gerealiseerd. De universiteit koopt nu voor 100 procent groene stroom in. In de universitaire restaurants biedt de *Pure*-lijn een groter aanbod van gezondere en duurzame producten voor studenten en medewerkers. Het Leiden University Green Office (LUGO), gerund door ambitieuze studenten, speelt samen met het studenteninitiatief Green Keys, een belangrijke, stimulerende rol in het verduurzamen van onze universiteit. Door het promoten van de *join the pipe*-watertappunten die in diverse gebouwen zijn aangebracht, is het gebruik van plastic wegwerpflesjes bij de universiteit verminderd. Ook in het overleg met de Universiteitsraad staat het onderwerp duurzaamheid geregeld op de agenda.



Onze universiteit groeit door in twee steden. Er zijn drie campussen te onderscheiden: de Binnenstad Campus, de Science Campus en de Campus Den Haag. Voor de Humanities Campus is gewerkt aan de ontwikkeling van het stedenbouwkundig plan en het beeldkwaliteitsplan, en aan het ontwerp van 'Cluster Zuid'. De aanbesteding voor de verbouwing van het Arsenaal is succesvol afgerond; de werkzaamheden zijn inmiddels begonnen.

Alle faculteiten zijn actief op onze Campus Den Haag. We zijn gestart met het opstellen van een langetermijnstrategie voor de doorontwikkeling van onze Campus in Den Haag. Die zal de basis vormen voor een verdere fysieke uitbouw. Inmiddels is al de uitbreiding met het studentenvoorzieningsgebouw *Beehive* gerealiseerd.

Ook op onze Science Campus gebeurt veel. In 2018 zijn we begonnen met de voorbereiding van de tweede fase van de realisatie van ons nieuwe Sciencegebouw. Ook is in 2018 besloten om voor onze studenten en medewerkers een gloednieuw en groter sportcentrum te bouwen dat tevens voor tentamens gebruikt zal worden. Ten behoeve van de verdere uitbreiding van de Science Campus is een tender in de markt gezet voor de verkoop van een groot stuk grond. Hier worden vanaf 2021 rond de duizend woningen gerealiseerd, naast horeca en andere kleinschalige voorzieningen. Hierdoor wordt het gebied levendiger en komen diverse functies – wonen, werken, recreëren – samen. De gronduitgifte voor het ruimteonderzoeksinstituut SRON is voorbereid.

Om de grote vragen waarvoor de wereld staat te kunnen oplossen, neemt voor alle universiteiten het belang van werken in allianties toe. Zo vormen de Universiteit Leiden, de TU Delft en de Erasmus Universiteit Rotterdam al jaren de strategische alliantie LDE waarin steeds nauwer wordt samengewerkt op het gebied van onderwijs, onderzoek, valorisatie en bedrijfsvoering. In december 2018 is de nieuwe LDE-strategie voor 2019-2024 opgesteld. In dat kader werden de gezamenlijke LDE-centres geëvalueerd. Drie centres zijn beëindigd, vijf worden gecontinueerd. In Medical Delta werken de drie universiteiten, het Erasmus MC, het LUMC en zo'n 150 bedrijven samen. In 2024 is de *governance*-structuur van Medical Delta aangepast. Verder investeren we in de samenwerking met onze partners, onder meer in het Leiden Bio Science Park, Economie071, en de Economic Board Zuid-Holland. Groot belang hechten we aan vruchtbare samenwerking met de gemeenten Leiden, Oegstgeest en Den Haag, en met de provincie Zuid-Holland.

Onze alumni vormen, nationaal en internationaal, een steeds fijnmaziger netwerk van ambassadeurs. Op velen van hen kunnen we inmiddels een beroep doen,

bijvoorbeeld voor financiële steun en het gebruik van hun persoonlijke of zakelijke netwerken ten behoeve van onze studenten en promovendi. Inmiddels hebben we 115.000 geregistreerde alumni in binnen- en buitenland. In 2018 is de samenwerking tussen het Leids Universiteits Fonds (LUF) en het Alumnibureau van de universiteit verder uitgebouwd en bundelen deze twee organisaties ook op het terrein van fondswerving hun krachten.

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

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

Prof. mr. Carel Stolker  
*Rector magnificus en voorzitter*

Prof. dr. ir. drs. Hester Bijl  
*Vicerector magnificus*

Drs. Martijn Ridderbos  
*Vicevoorzitter*

28 mei 2019

# Kerncijfers

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

<b>Studenten</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Instroom propedeuse bachelor	4.864	4.986	5.182	5.686	6.169
Waarvan met buitenlandse nationaliteit	8%	9%	12%	17%	19%
Deelnemers excellentie	11%	14%	13%	11%	11%
Contacturen B-1 (% opleidingen met 12 of meer uren)	100%	100%	100%	100%	100%
Instroom master	4.945	4.702	5.060	5.311	5.304
Waarvan met buitenlandse nationaliteit	21%	28%	26%	28%	29%
Totaal aantal ingeschrevenen (vt+dt+extranei)	24.449	25.812	26.840	28.103	29.541
Tevredenheid bachelorstudenten (NSE)	4,0	4,1	4,1	4,1	4,0
Tevredenheid masterstudenten (NSE)	3,8	3,9	4,0	4,0	3,9
<b>Diploma's en studiesucces</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Bachelordiploma's	2.992	3.449	3.687	3.737	3.845
(Post)Masterdiploma's	3.043	3.443	3.661	3.989	4.181
Niet-negatief BSA-advies in 1e bachelorjaar	85%	87%	84%	84%	84%
Uitval na 1 jaar (bachelor)	17%	14%	16%	15%	15%
Omzwaai na 1 jaar (bachelor)	6%	6%	6%	6%	7%
Herinschrijversrendement in 4 jaar (bachelor)	68%	69%	71%	70%	70%
Rendement 1-jarige master in 2 jaar	65%	67%	64%	66%	67%
Rendement 2-jarige master in 3 jaar	73%	71%	68%	66%	69%
Rendement 3-jarige master in 4 jaar	86%	91%	88%	82%	80%
<b>Onderzoek</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Promoties	411	406	417	423	447
Wetenschappelijke publicaties	5.533	5.726	5.656	6.094	6.413
Onderzoeksinzet in fte	2.265	2.321	2.393	2.460	2.510
Gemiddelde promotieduur	5,3	5,2	5,5	5,3	5,2
Promotierendement in 6 jaar	62%	63%	61%	59%	60%
<b>Personeel in dienst</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Totaal fte in dienst (ultimo)	3.667	3.847	4.020	4.193	4.274
Waarvan wetenschappelijk personeel	1.353	1.416	1.535	1.606	1.638
Waarvan promovendi	725	767	770	774	774
Waarvan onderwijs- en onderzoeksondersteuning	402	417	406	440	431
Waarvan overig ondersteunend personeel	1.143	1.202	1.265	1.323	1.382
% Vrouwen in hogere functies (alleen wp)	26%	27%	28%	31%	32%
% Vrouwelijke hoogleraren	23%	23%	24%	26%	29%
% Tijdelijk wp in eerste geldstroom	39%	38%	38%	36%	32%
% BKO-certificaten	68%	87%	89%	93%	90%
<b>Financiën (in M€)</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Rijksbijdrage	309	319	325	337	358
Collegegelden	51	57	61	64	68
NWO (incl. ZonMW) en KNAW	50	52	54	52	52
EU (incl. ERC)	32	34	38	37	40
Andere derden (incl. contractonderwijs)	81	87	87	90	96
Overige baten	33	41	36	42	38
Totale baten	557	590	601	623	652
Lasten	526	560	586	614	650
Nettoresultaat	31	25	2	5	-3
Aandeel werk voor derden op totale baten	29%	29%	30%	29%	29%

# Bericht van de Raad van Toezicht

*'Alle wetenschap loopt gevaar als er niet, bij al haar stappen, steeds door het gezonde verstand toezicht op wordt gehouden' (René Descartes)*

De Raad van Toezicht heeft de universiteit ook in het achter ons liggende jaar, met veel waardering voor wat de universitaire gemeenschap onder de leiding van het College van Bestuur heeft weten te bereiken, met kritische blik gevolgd.

De Raad van Toezicht is het universitaire orgaan dat toezicht houdt op het bestuur van de universiteit als geheel en op het beleid en het beheer, dus op het handelen van het College van Bestuur. De Raad van Toezicht ziet erop toe dat het College van Bestuur bij de uitoefening van zijn bevoegdheden de op de universiteit betrekking hebbende wetten en de krachtens die wetten uitgevaardigde regelingen, richtlijnen, aanwijzingen en reglementen, alsmede de VSNU-branchecode Goed Bestuur Universiteiten 2017, naleeft. Daarnaast geeft de Raad van Toezicht gevraagd en ongevraagd advies aan het College van Bestuur en vervult de Raad de werkgeversrol naar de leden van het College van Bestuur. Het principe van onafhankelijkheid is naar het oordeel van de Raad bij de uitoefening van zijn taken in het verslagjaar geëerbiedigd.

De Raad informeert zich door zijn aanwezigheid bij academische plechtigheden, door werkbezoeken en door het voeren van gesprekken. Daarnaast heeft de Raad van Toezicht in het verslagjaar zesmaal met het College van Bestuur vergaderd, steeds na een onderlinge vergadering van de Raad. Afgelopen jaar heeft de Raad naast zijn toezichthoudende rol nadrukkelijk invulling gegeven aan zijn rol als gesprekspartner van het College van Bestuur. Daartoe is in elke vergadering een strategisch onderwerp besproken, zoals de bevordering van wetenschappelijke excellentie en talentbeleid, onderzoeksstrategie, onderwijsvernieuwing, internationalisering, huisvesting en gebiedsontwikkeling. Ook spraken de Raad van Toezicht en het College van Bestuur herhaaldelijk over de landelijke bekostigingsdiscussie op basis van de VSNU-knelpuntenanalyse.

Het College informeerde de Raad over situaties waarin het College actie onderneemt ter bevordering van een sociaal veilig werkklimaat. Ook het onderwerp van de wetenschappelijke integriteit werd hierin betrokken. Voorts stond personeelsbeleid nadrukkelijk op de agenda van het College en van de Raad. Het College koos het

thema *Leiderschap* als onderwerp van de jaarlijkse strategische conferentie. De Raad vroeg voorts extra aandacht voor de problematiek van de tijdelijke contracten en verzocht hierop te sturen.

Financiën en vastgoed zijn met de gebruikelijke regelmaat nadrukkelijk besproken. De Raad van Toezicht keurde in zijn vergadering van juni de *Jaarrekening 2017* en het *Bestuursverslag over 2017* goed. Ook werd de *Kadernota 2019-2022* besproken. De voortgang van de uitvoering van de begroting 2018 volgde de Raad aan de hand van de bestuurlijke financiële viermaandsrapportages. De Raad verleende in zijn vergadering van december goedkeuring aan de *Begroting voor 2019-2022*. Ook verleende de Raad goedkeuring aan het *Bestedingsplan kwaliteitsafspraken*. De Raad steunt het College van Bestuur in de keuze om financieel 'scherper aan de wind te zeilen', waardoor er enerzijds meer financiële ruimte komt voor onderzoek en onderwijs, en anderzijds het vraagstuk van de hoge werkdruk aan de universiteit beter kan worden aangepakt.

De Raad besprak de *Bestuursmonitor*, de jaarlijkse rapportage over de monitoring van de bestuursafspraken. Ook besprak de Raad de jaarlijkse rapportage op het gebied van informatiebeveiliging en privacy, en het werkplan voor het komend jaar op deze onderwerpen. De Raad heeft het *Leids register opleidingen onderwijsaanbod 2019-2020* goedgekeurd. Hij besprak de *Zelfstudie instellingstoets kwaliteitszorg*. De Raad is onder de indruk van de rapportage en ziet dit als een uitstekende basis voor het bezoek dat het NVAO-panel in het voorjaar van 2019 zal brengen (en inmiddels heeft gebracht) in het kader van de instellingstoets.

Het *Meerjaren businessplan huisvesting 2018* stond ook op de agenda. De Raad verleende goedkeuring aan de nieuwbouw van het sport- en tentamencentrum en aan de ontwikkeling van het nieuwe datacenter. Hij gaf toestemming voor de uitvoering van het project *Arsenaal* binnen de ontwikkeling van de *Humanities Campus*. Ook werden de ambitieuze plannen voor het *Entreegebied Bio Science Park* gepresenteerd. De Raad heeft er op toegezien dat de nieuwbouw- en renovatieplannen voor onze gebouwen voor onderwijs en onderzoek binnen de vastgestelde normen blijven.

De commissie *Kwaliteitszorg onderwijs en onderzoek* vergaderde driemaal en besprak daarin de jaarverslagen *kwaliteitszorg onderwijs en onderzoek*. De

leden bevroegen het College over de wijze waarop het stuurt op de aanbevelingen uit de visitaties. Ook deze commissie benadrukte het belang van het strategische gesprek over onderzoek en onderwijs. De commissie sprak haar waardering uit over de onderwijsvisie *Learning@LeidenUniversity* en sprak met het College over de implementatie van de onderdelen van deze visie. Ook de voorbereiding van de instellingstoets 2018 en de kwaliteitsafspraken vroegen de nodige aandacht van de commissie. Van gedachten werd gewisseld over het proces van onderzoeksstimulering, waarbij de decanen voorstellen hebben gedaan voor interdisciplinair onderzoek, binnen de kaders zoals gesteld door het College van Bestuur.

De Auditcommissie kwam driemaal bijeen. In mei 2018 ter voorbereiding van de besluitvorming van de Raad van Toezicht ten aanzien van de jaarrekening 2017 en het accountantsverslag ter zake, alsook het jaarverslag over 2017. In september besprak de Auditcommissie een aantal *operational audits*. De commissie heeft besloten een derde vergadering in september regulier in de cyclus op te nemen. Dan worden de op basis van een risico-analyse uitgevoerde operationele audits en IT-audits besproken. In november besprak de Auditcommissie de *Universitaire begroting 2019-2022*, en met KPMG de *Management Letter 2018 KPMG*. Naast de twee leden van de Auditcommissie neemt ook de voorzitter van de Raad van Toezicht deel aan de vergaderingen van de Auditcommissie.

De Raad voerde in het vierde kwartaal functioneringsgesprekken met de afzonderlijke leden van het College van Bestuur.

De Raad heeft twee keer vergaderd met de fractievoorzitters van de Universiteitsraad (UR). Hij spreekt zijn waardering uit over de open en constructieve houding van de leden van de UR. De raad sprak met de UR onder andere over sociale veiligheid, werkdruk en over de problematiek rond tijdelijke contracten.

De vergadering in september vond plaats in het gerenoveerde P.J. Veth-gebouw. De Raad was te gast bij de Faculteit Geesteswetenschappen. De decaan gaf een indrukwekkende presentatie over de reikwijdte van zijn faculteit. Naast de formele vergaderingen vindt de Raad van Toezicht het belangrijk om ook via ontmoetingen in verbinding te staan met de organisatie. In 2018 hebben leden van de Raad werkbezoeken afgelegd aan faculteiten. De voorzitter heeft een aanvang gemaakt met een gespreksronde langs decanen. De Raad hecht er waarde aan zelf ter plekke het gesprek aan te gaan.

De voorzitter van de Raad nam deel aan de twee vergaderingen van de voorzitters van de respectievelijke universitaire raden van toezicht, waar onder andere de bekostigingsdiscussie en de *governance* van universiteiten werden besproken.

De Raad kijkt met genoegen terug op de dies natalis en de opening van het academisch jaar in het verslagjaar. De boodschap van de rector tijdens de dies natalis markeerde duidelijk waar de Universiteit Leiden al eeuwen voor staat. *Praesidium Libertatis* is een dagelijkse opdracht, zei hij. Een universiteit kan alleen een bolwerk van vrijheid zijn als het een vrijplaats is voor het gesproken en geschreven woord. De Raad ervaart in zijn contacten in de organisatie, van College en decanen tot medezeggenschap, deze open houding. Deze kernwaarde is breed verankerd en levend. Met trots kijkt de Raad terug op wat er het afgelopen jaar is bereikt, dankzij de inzet van bestuurders, medewerkers en studenten. Met als absoluut hoogtepunt dit jaar de uitreiking van de Kavliprijs aan prof.dr. Ewine van Dishoeck uit handen van de Noorse koning op 4 september.

*Na kennisneming van het Accountantsverslag heeft de Raad van Toezicht in zijn vergadering van 28 mei 2019 dit verslag, inclusief de jaarrekening over 2018, goedgekeurd.*

De Raad van Toezicht van de Universiteit Leiden

Drs. A.F. van der Touw  
Voorzitter

# Bericht van de Universiteitsraad

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

Gedurende 2018 is de samenstelling van de UR vanwege de verkiezingen gewijzigd. Er vonden in 2018 verkiezingen plaats voor zowel de studentgeleding als de personeelsgeleding. Een aantal raadsleden werd opnieuw verkozen, daarnaast werden negen nieuwe raadsleden verwelkomd. Tevens heeft ondergetekende de voorzittershamer van Pieter Krol overgenomen. De leden van de UR werden op hun raadswerk voorbereid door middel van een inwerkprogramma in september en oktober. Er is een succesvolle Introductiedag Medezeggenschap georganiseerd, waarbij leden van UR, faculteitsraden en dienstraden samenkwamen om ervaringen uit te wisselen, het College van Bestuur te leren kennen en een training over bevoegdheden te volgen.

Ook afgelopen jaar heeft de UR weer stevige discussies en constructieve gesprekken gevoerd met het College van Bestuur. Dit gebeurde zowel in de formele vergaderingen als in informele overleggen die over uiteenlopende thema's werden belegd. Terugblikkend kan geconstateerd worden dat de medezeggenschap in het afgelopen jaar weer positief heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van de Universiteit Leiden. Naast de behandeling van de jaarlijks terugkerende onderwerpen zoals de kadernota, Model-OER'en en de begroting, heeft de UR in 2018 aandacht besteed aan een reeks andere onderwerpen, waarvan de belangrijkste hierna worden besproken.

Een belangrijk thema in 2018 betreft, net als het jaar daarvoor, sociale veiligheid. De UR heeft aan het begin van het jaar een notitie geschreven waarin hij het College van Bestuur verzoekt het beleid en de communicatie rondom de vertrouwenspersonen te verbeteren en een ombudsfunctionaris voor personeel aan te stellen. Over dit laatste verschillen de UR en het College vooralsnog van mening. Dit thema is opnieuw besproken bij de behandeling van de personeelsmonitor. De UR blijft met het College van Bestuur in gesprek over mogelijke verdere stappen die gezet kunnen worden om de sociale

veiligheid van personeel en studenten te garanderen, misstanden tijdig te detecteren en effectief in te grijpen.

In 2018 hebben de fracties in de UR ook op andere thema's het initiatief genomen om voorstellen te doen aan het bestuur. Een voorbeeld daarvan is de notitie over het belang van studentenwelzijn, waarin een aantal aanbevelingen wordt gedaan om het studentenwelzijn te verhogen. Het College van Bestuur heeft naar aanleiding van deze notitie een Taskforce Studentenwelzijn opgericht, die zich zal buigen over de mentale gezondheid van de studenten van de universiteit. Andere voorbeelden van voorstellen uit de Raad zijn de oproep tot het inrichten en versterken van *PhD Councils* bij de faculteiten en het op peil brengen van studentfaciliteiten in Den Haag.

Boven alles kenmerkte het medezeggenschapsjaar 2018 zich door het ontwerp van het Universitaire Plan Kwaliteitsafspraken. Door de afschaffing van de studie-financiering zullen de komende jaren extra overheids-investeringen voor onderwijskwaliteit vrijkomen. Zoals in het landelijke akkoord bepaald is, spelen de centrale en decentrale medezeggenschap een belangrijke rol bij de totstandkoming en realisatie van de bestedingsplannen. De UR was aanvankelijk ontevreden over de manier waarop een aantal faculteitsraden werden betrokken bij de plannen. Na extra inspanningen van het College van Bestuur en faculteitsbesturen, kon de UR instemmen met de plannen. Belangrijk is tevens dat er een leidraad opgesteld is waarmee het proces van medezeggenschap op dit dossier in de toekomst beter wordt gewaarborgd.

## Overzicht van onderwerpen

Tot slot volgt hier een overzicht van onderwerpen waarmee de UR in 2018 heeft ingestemd en een overzicht van onderwerpen waarover hij heeft geadviseerd. Voor de adviezen, besluiten, reacties en de verslagen van de vergaderingen wordt verwezen naar de website: [universiteit leiden.nl/ur](http://universiteit leiden.nl/ur).

De UR heeft in 2018 ingestemd met de volgende dossiers:

- Wijziging Kiesreglement UR
- Intentie invoering Verplichte Matching bacheloropleidingen
- Nieuw sport- en tentamencentrum
- Kadernota 2019-2022
- Leids Universitair Register Opleidingen 2019-2020

- Zelfstudie Instellingstoets Kwaliteitszorg
- Studentenstatuut 2018-2019
- Model-OER'en 2019-2020
- Kaderdocument LRO
- Begroting 2019-2020
- Plan van aanpak kwaliteitsafspraken

Over de volgende onderwerpen heeft de UR in 2018 geadviseerd:

- Programma Harmonisatie Onderwijslogistiek
- Rapport evaluatie studieadviesing
- ICT Projectenkalender
- Regeling Inschrijving, College- en Examengeld
- Conceptrapport bevordering wetenschappelijke excellentie en talentbeleid
- Jaarverslagen kwaliteitszorg onderwijs/onderzoek
- Stand van zaken privacy
- Capaciteitsfixus 2019-2020
- Jaarrekening 2017 / 3e BFR 2017
- Jaarverslag 2017
- Retributiebeleid 2019-2020
- Concept-reorganisatieplan en personeelsplan HR Next Level
- Loopbaanbeleid jonge onderzoekers
- Jaarrapportage Arbo
- Jaarverslagen vertrouwenspersonen en ombudsfunctionaris
- Personeel in Cijfers
- Duurzaamheidsverslag
- Bestuurlijke financiële rapportages
- Vervolgprojectplan Arbeidsmarktvoorbereiding
- Plan van aanpak implementatie Onderwijsvisie
- Personeelsmonitor en plan van aanpak Werkdruk
- Voortgang verplichte matching

Namens de UR van de Universiteit Leiden

Charlotte de Roon MSc

*Voorzitter*

Zie bijlage D voor de samenstelling van de Universiteitsraad.

# Deel I

## Bestuursverslag 2018

# Bestuursstructuur (per 1 september 2018)

## Raad van Toezicht

Voorzitter: drs. A.F. van der Touw

## College van Bestuur

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

## Universiteitsraad

Voorzitter: drs. C.|. de Roon

## 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. J.T. Swaab-Barneveld |
| ■ Wiskunde en Natuurwetenschappen | Decaan: prof.dr. G.R. de Snoo         |

De faculteiten bestaan uit 29 instituten en 2 interfacultaire instituten

## Expertisecentra/ondersteunende diensten

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

## Bestuursbureau

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

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



# 1. Profiel, missie en strategie

## 1.1 Visie

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

## 1.2 Missie en kernwaarden

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

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

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

- De universiteit staat van oudsher voor vrijheid van geest, van denken en spreken, en voor een ongebonden ontwikkeling van onderzoek en onderwijs. Zij is een vrijplaats waar iedere vraag gesteld, en in vrijheid beantwoord kan worden.

- Onze medewerkers laten zich daarbij leiden door de hoogste ambities van kwaliteit en wetenschappelijke integriteit. Deze houding brengt de universiteit ook haar studenten bij.
- De universiteit draagt een maatschappelijke verantwoordelijkheid. Zij richt zich daarbij niet alleen op het heden, maar ook op de belangen van toekomstige generaties.
- Het onderwijs van de universiteit wordt geïnspireerd en gevoed door wetenschappelijk onderzoek.
- De academische gemeenschap bepaalt de inhoud en de inrichting van het onderwijs en het onderzoek. Besluitvorming daarover vindt daarom plaats op een zo laag mogelijk niveau: bij opleidingen, instituten en faculteiten waar dat kan, op universitair niveau als dat een aantoonbare meerwaarde heeft, of als dat nodig is.
- De universiteit staat voor inclusiviteit en diversiteit. Zij staat open voor iedereen die hier wil studeren of werken en het uiterste uit zichzelf wil halen. Zij vormt een open gemeenschap waarin iedereen die wil bijdragen aan haar ambities en aan alles waarvoor zij staat, zich thuis voelt en gelijke kansen krijgt.

## 1.3 Strategie en positie

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

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

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

De Universiteit Leiden steeg in 2018 in de rankings van de *Academic Ranking of World Universities* (ARWU), de *Times Higher Education* (THE) en *CWTS Leiden Ranking*, maar de daling in de *QS Ranking* zette door. In drie van de vier invloedrijkste rankings stond Leiden ook in 2018 in de top-100 (ARWU, THE, CWTS Leiden Ranking). De positie in de rankings weerspiegelt met name het onderzoeksprofiel van de universiteit. In haar

*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
2014	77 (2)	64 (1)	75 (2)	53 (1)
2015	82 (3)	67 (5)	95 (4)	52 (1)
2016	93 (3)	77 (5)	102 (3)	74 (3)
2017	88 (4)	67 (4)	109 (4)	91 (7)
2018	74 (3)	68 (4)	122 (5)	88 (6)

#### Bestuursafspraken

Indicator		Afspraak 2019	Realisatie 2018	Uitgangssituatie
Instream bachelor	≥	4.865	5.617	4.400
Instream master	≥	4.500	4.824	4.355
Buitenlandse instroom in masters	≥	26%	30,3%	23,7%
Herinschrijversrendement bachelor	≥	73%	69,5%	68,3%
Promoties*	≥	424	441	409
Omzet 2e/3e EU-geldstroom (K€)	≥	94.686	89.773	85.637
% Vrouwelijke hoogleraren	≥	27%	29,0%	22,5%
Aandeel obp	≤	20%	18,3%	16,5%
% Tijdelijk personeel 1e geldstroom	=	28%	29,9%	35,9%
% Docenten	≤	15%	19,0%	21,7%

\* Het aantal promoties in 2018 bedroeg 447. De promoties van het ICLON en het ASCL (zes in 2018) tellen niet mee voor de bestuursafspraken.

instellingsplan legt de Universiteit Leiden nadruk op het talentbeleid. Ook de komende jaren wil de universiteit investeren in het aantrekken en behouden van topwetenschappers om zich daarmee duurzaam te verzekeren van een bij de Universiteit Leiden passende positie in de top 100.

#### Bevordering wetenschappelijke excellentie en talentbeleid

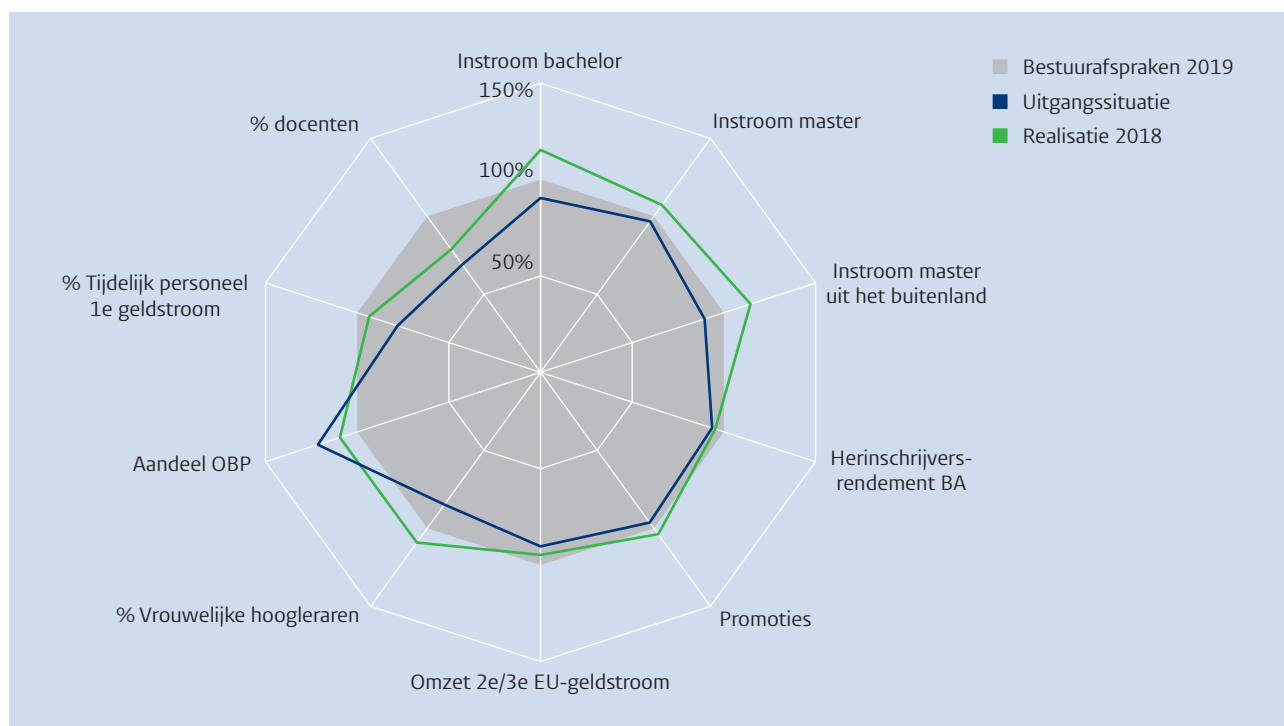
In 2017 heeft het College van Bestuur de werkgroep *Rankings en Toptalent* ingesteld met deelnemers uit alle faculteiten, onder voorzitterschap van prof.dr. Wim van den Doel, om advies uit te brengen over de bevordering van wetenschappelijke excellentie en talentbeleid. De opdracht aan de werkgroep omvatte onder meer het formuleren van voorstellen voor het optimaliseren van de onderzoeksomgeving en de organisatie, de interne en externe samenwerking, de instrumenten van personeelsbeleid en de koppeling hiervan aan profilering en het publicatiebeleid. Mede op basis van discussies op de strategische conferentie in juni 2017, heeft de werkgroep begin 2018 een adviesrapport uitgebracht. Dit advies en de opvolging van de aanbevelingen van de werkgroep zijn in 2018 besproken in het Bestuursberaad, in de Raad van Toezicht en met de Universiteitsraad. In de loop van 2018 is een begin gemaakt met de uitvoering van de aanbevelingen uit dit rapport (zie ook par. 3.2 Onderzoeksambities en -prestaties).

#### 1.4 Bestuursafspraken

Het College van Bestuur heeft op basis van het instellingsplan in 2015 bestuursafspraken gemaakt met de faculteiten voor de periode 2016 tot en met 2019. In de navolgende tabel zijn de resultaten van de afspraken te zien; de realisatie in 2018 (het derde realisatiejaar)

Figuur 1

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



is afgezet tegen de uitgangssituatie en de doelstelling voor 2019. Met nog een realisatiejaar te gaan, liggen de faculteiten met de meeste indicatoren goed op koers. Bij zes afspraken werden de doelstellingen voor 2019 al in 2018 bereikt. Dit geldt voor: instroom bachelor, instroom master, buitenlandse instroom master, aantal promoties, percentage vrouwelijke hoogleraren en aandeel ondersteunend en beheerspersoneel (obp). Bij de andere afspraken is in 2018, evenals in 2017, vooruitgang geboekt.

### 1.5 Maatschappelijke trends en impact

De universiteit levert met haar onderzoek en onderwijs direct en indirect meerwaarde aan een samenleving die sterk in beweging is. Dat biedt kansen en uitdagingen die van invloed zijn op de gekozen strategie. Het is essentieel dat de universiteit hierop met haar onderzoek en onderwijs inspeelt, en dat ze de wetenschappers en studenten zoveel mogelijk ruimte blijft geven om het beste uit zichzelf te halen en zich verder te ontwikkelen. Een aantal maatschappelijke trends is te onderscheiden:

- Toenemende mondialisering en internationalisering stellen steeds hogere eisen aan internationale wetenschappelijke samenwerking. Dit stelt dus ook nieuwe eisen aan ondersteuning en begeleiding in de organisatie van het onderwijs.

- Europa speelt een steeds prominentere rol in de financiering van wetenschappelijk onderzoek. Samenwerking wordt daarom steeds belangrijker.
- De snelle technologische ontwikkelingen hebben een grote impact op de ontwikkeling van wetenschap en onderwijs (*open science, open access, big data, MOOCs*) en vragen vaak om hogere uitgaven voor *state of the art* apparatuur en faciliteiten.
- Een landelijke toename van studenten met een multiculturele achtergrond: er komen steeds meer studenten uit andere landen naar Nederland. Diversiteit creëert kansen maar stelt tegelijkertijd nieuwe eisen aan ondersteuning en begeleiding van studenten, promovendi en medewerkers.
- Sterkere concurrentie. De overheid stelt andere eisen dan vroeger: zij heeft een Nationale Wetenschapsagenda opgesteld en gaat ervan uit dat universiteiten zelf meer onderzoeksgelden in competitie binnenhalen. Tegelijkertijd neemt de aanvraagdruk voor onderzoekssubsidies bij NWO en de EU steeds verder toe.
- Onzekerheden over het huidige bekostigingsmodel van universiteiten. Een commissie onder leiding van Martin van Rijn is in opdracht van de Minister van OCW in het verslagjaar een onderzoek gestart naar mogelijke herziening van dit bekostigingsmodel. De conclusies van de commissie worden in het voorjaar van 2019 verwacht.

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

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

## 2. Onderwijs

### 2.1 Onderwijsprofiel

De universiteit heeft een breed onderwijsprofiel met opleidingen in de domeinen alfa, gamma, bèta en geneeskunde (zie voor een compleet overzicht Bijlage B) die worden aangeboden in Leiden en Den Haag. In het academisch jaar 2018-2019 bood de universiteit 47 bacheloropleidingen aan, 49 bekostigde en 13 niet-bekostigde masteropleidingen, 4 lerarenopleidingen en 13 research-masteropleidingen. Zes bacheloropleidingen waren Engelstalig: Liberal Arts and Sciences, International Studies, Security Studies, South and Southeast Asian Studies, Psychology en Archeology. De twee laatste opleidingen bieden zowel een Nederlandstalige als een Engelstalige variant.

De universiteit is selectief in het verder uitbreiden van het opleidingsaanbod en kiest bij voorkeur voor nieuwe studieroaden in bestaande opleidingen. Wel is de afgelopen jaren ingezet op uitbreiding van Engelstalige bacheloropleidingen. Deze komen niet alleen tegemoet aan de vraag van buitenlandse maar ook aan die van Nederlandse studenten. In de masterfase hebben opleidingen een plan opgesteld en uitgevoerd om hun master sterker te profileren en verder te verbeteren.

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

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

### 2.2 Ontwikkeling van het onderwijsaanbod

Het onderwijsaanbod, bestaande uit opleidingen, afstudeerrichtingen en minoren, is permanent in ontwikkeling. In 2018 hebben de volgende wijzigingen plaatsgevonden:

#### In Leiden

- De invoering van het brede Engelstalige programma *International Bachelor of Bioscience* (Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen), dat zou worden aangeboden met ingang van het studiejaar 2019-2020, wordt uitgesteld. Eerst vindt nadere afstemming over het programma plaats.
- De master *European Politics and Society*, een *joint degree*-opleiding waarin de Faculteit Geesteswetenschappen samenwerkt met universiteiten in Praag (Tsjechië), Krakow (Polen) en Parijs, werd aangeboden per 1 september 2018.
- Sinds 1 september 2018 biedt de Faculteit Rechtsgeleerdheid twee nieuwe, niet-bekostigde masteropleidingen aan: *Advanced Studies International Dispute Settlement and Arbitration* en *Advanced Studies Global and European Labour Law*.
- De researchmaster *Political Science and Public Administration*, een samenwerkingsverband van de faculteiten Governance and Global Affairs en Sociale Wetenschappen (penvoerder) is na overleg met de NVAO na 1 mei 2018 niet meer aangeboden. Afstuderen is mogelijk tot 30 mei 2021.
- Per 1 september 2018 is een tweetal opleidingsnamen aangepast: de naam van de bacheloropleiding Wijsbegeerte is gewijzigd in *Filosofie*, en de bacheloropleiding Oude culturen van de mediterrane wereld is gewijzigd in *Oude Nabije Oosten-studies*.
- De tweejarige educatieve masteropleidingen *Educatie in de taal- en cultuurwetenschappen* en *Educatie in de mens- en maatschappijwetenschappen* zijn in voorbereiding bij het ICLON, in samenwerking met de Faculteit Geesteswetenschappen. De Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs (CDHO) heeft een positief besluit afgegeven. Een aanvraag Toets nieuwe opleiding is ingediend bij de NVAO. Beoogde startdatum is 1 september 2020.
- In de periode 1 juli 2016 tot 1 augustus 2019 doet de universiteit mee aan het experiment *Educatieve module*, waarbij nieuwe doelgroepen worden opgeleid voor het leraarschap. In de Rijksbijdrage OCW voor 2018 zijn 27 studenten van de educatieve module bekostigd. Het gaat om studenten die in de periode

2 maart 2017 tot en met 1 maart 2018 nieuw zijn ingeschreven voor de module. Van de 27 studenten zijn er tien hoog- en zeventien laag-bekostigd.

### In Den Haag

Alle opleidingen die in Den Haag nieuw zijn aangeboden of zullen worden aangeboden, zijn Engelstalig.

- De bacheloropleiding *Urban Studies* is op 1 september 2018 gestart. Het is een interdisciplinaire opleiding waarin de faculteiten Sociale Wetenschappen, Wiskunde en Natuurwetenschappen, Rechtsgeleerdheid, Governance and Global Affairs en Geesteswetenschappen (penvoerder) participeren.
- Sinds 1 september 2018 wordt de masteropleiding *ICT in Business and the Public Sector* aangeboden in Den Haag. Dit is de voormalige opleiding ICT&Business van de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen die tot 1 september 2018 in Leiden werd gegeven.
- De inter- en multidisciplinaire masteropleiding *Governance of Sustainability*, een samenwerkingsverband van de faculteiten Wiskunde en Natuurwetenschappen (penvoerder) en Governance and Global Affairs, is goedgekeurd door de CDHO en de NVAO, en wordt per 1 september 2019 aangeboden.
- Bij het LUMC is de nieuwe master *Population Health Management* in voorbereiding. Een aanvraag bij de CDHO is ingediend.
- De master *Law & Society* van de Faculteit Rechtsgeleerdheid is met een positief CDHO-besluit goedgekeurd. Een aanvraag voor een Toets nieuwe opleiding wordt in 2019 bij de NVAO ingediend. De beoogde start is 1 september 2020.
- Bij de Faculteit Governance and Global Affairs is de niet-bekostigde masteropleiding *Public Affairs* in voorbereiding.

### Samenwerking Leiden-Delft-Erasmus (LDE)

De Universiteit Leiden, de TU Delft en de Erasmus Universiteit Rotterdam werken samen in een strategische alliantie op het gebied van onderwijs, onderzoek en valorisatie (zie: [leiden-delft-erasmus.nl](http://leiden-delft-erasmus.nl)).

Enkele belangrijke ontwikkelingen op het gebied van onderwijs zijn:

- In 2018 is de LDE-minor *Frugal Innovations for Sustainable Global Development* van start gegaan. Deze minor is ontwikkeld bij het LDE Centre for Frugal Innovation in Africa.
- Daarnaast worden drie speciaal in LDE-verband ontwikkelde minoren aangeboden: *Security, Safety and Justice*, *Responsible Innovation* en *Geo-resources: the licence to operate*.

- In het kader van het honoursonderwijs worden gezamenlijk online academische cursussen (MOOCs) ontwikkeld.
- Tenslotte wordt in het LDE Centre for Education and Learning (CEL) samengewerkt op het terrein van onderwijsinnovatie en wordt onderzoek gedaan naar de optimale condities voor universitair leren en doceren.

### Samenwerking basis- en voortgezet onderwijs

De Universiteit Leiden draagt bij aan de inhoudelijke versterking van het basis- en voortgezet onderwijs. Voor het basisonderwijs heeft zij het Wetenschapsknooppunt Leiden ingericht; ze werkt daarin nauw samen met de Wetenschapsknooppunten van de TUD en de EUR (zie: [wetenschapsknooppuntzh.nl](http://wetenschapsknooppuntzh.nl)). Via deze knooppunten maken basisschoolkinderen en jongeren uit de onderbouw van het voortgezet onderwijs kennis met wetenschap. Sinds 2017 heeft de universiteit voor deze samenwerking structureel 100.000 euro in de universitaire begroting opgenomen, wat onder andere heeft geleid tot de activiteit *Meet the professor*, waarbij hoogleraren op basisscholen in Leiden en Den Haag een les aan leerlingen van groep 7 verzorgen.

De universiteit werkt ook op landelijk niveau samen in het nationaal Wetenschapsknooppunt om wetenschap en onderzoek in het basis- en voortgezet onderwijs te versterken, en te profiteren van elkaars ervaringen.

Daarnaast is de universiteit penvoerder van het Regionaal Steunpunt Leiden, dat zich richt op de professionalisering van docenten in het voortgezet onderwijs. Docenten krijgen de gelegenheid kennis te nemen van nieuwe wetenschappelijke ontwikkelingen op het gebied van hun schoolvak, ze werken aan de verbetering van de vakdidactiek en aan de aansluiting op de arbeidsmarkt en/of krijgen de kans het vervolgonderwijs te verbeteren. Daarbij werkt het Regionaal Steunpunt Leiden samen met een groot aantal partners in de regio en maakt het deel uit van de strategische overeenkomst die gesloten is met de gemeente Leiden, het LUMC en de Hogeschool Leiden. Het Regionaal Steunpunt Leiden werkt ook nauw samen met het Bètasteunpunt Zuid-Holland, waarvan de TUD penvoerder is. Hbo-partners hierin zijn de Haagse Hogeschool, Inholland (locatie Delft) en de Hogeschool Rotterdam.

### 2.3 Onderwijsambities en -prestaties

Het instellingsplan 2015-2020 is in 2016 verder uitgewerkt in een Strategisch Uitvoeringsprogramma, dat aansluit bij het strategisch plan van OCW. Daarmee geeft de universiteit verder inhoud aan een inzichtelijke en

universiteitsbreed gedragen vernieuwingsagenda. Op het terrein van onderwijs is in 2018 gewerkt aan de volgende prioriteiten:

- Verbeteren van de *match* tussen student en opleiding;
- Continueren van het studiesuccesbeleid met aandacht voor het Bindend Studie Advies (BSA) en de studiebegeleiding;
- Consolideren van de excellentieprogramma's, kwaliteitsafspraken en onderwijsvernieuwing;
- Realiseren van een nieuw Learning Management Systeem en harmonisatie van de onderwijslogistiek;
- Bevorderen van internationalisering.

### **Verbeteren van de match tussen student en opleiding**

#### *Studiekeuzecheck*

In 2018 werd voor de vijfde keer universiteitsbreed (met uitzondering van opleidingen met een decentrale selectie) aan aspirant-studenten de studiekeuzecheck aangeboden. Het doel hiervan is een zo goed mogelijke match tussen student en opleiding tot stand te brengen.

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

In 2018 is aan 12.688 studiekeuzers een vragenlijst verstuurd; 82% kwam volledig ingevuld retour (11% meer dan in 2017). Deelnemers uitten zich in meerderheid positief over het nut van de vragen. Zo hielp de vragenlijst studiekeuzers:

- een beter beeld te krijgen van wat de opleiding vraagt (68,5% eens);
- te beslissen of de opleiding bij hun interesse past (57,3% eens) en
- eventuele twijfels over hun studiekeuze weg te nemen (50,4% eens).

#### *Verplichte matching*

In 2018 is de studiekeuzecheck bij zes bacheloropleidingen gecombineerd met de pilot *Verplichte matching*. Het ging om Psychologie, International Relations and Organisations (IRO), Natuurkunde, Sterrenkunde, Bio-Farmaceutische Wetenschappen en Security Studies. Alleen studenten die aan de matching deelnamen, konden zich voor de opleiding inschrijven.

De matching vond voorafgaand aan de studiekeuzecheck plaats en bestond uit een online module, in de vorm van een *Small Private Online Course* (SPOC) met een online toets. Na het volgen van de module ontving de aspirant-student binnen enkele weken per e-mail een terugkoppeling met een (niet-bindend) advies, eventueel aangevuld met een uitnodiging voor een gesprek. De eerste resultaten van de drie pilots zijn geëvalueerd. Studenten die de online module afronden, gaven aan een beter beeld van de opleiding te hebben. Daarnaast lijkt er een positief effect te zijn op de eerste studieresultaten. Een uitgebreidere evaluatie is nodig om dit beeld te kunnen bevestigen. In het studiejaar 2019-2020 wordt een universiteitsbreed plan opgesteld voor matching als verplicht onderdeel van de inschrijving voor een bacheloropleiding. Besluitvorming vindt plaats voor de zomer van 2019.

#### *Aansluiting vwo-wo*

Om de studiekeuzecheck en de aansluitingsactiviteiten zo goed mogelijk te verbinden, is het hele pakket in 2016 door een extern bureau geëvalueerd. In de eerste helft van 2017 is een plan van aanpak opgesteld, dat bestaat uit zeven 'werkpakketten'. De werkpakketten hebben betrekking op het verbeteren van bestaande activiteiten en op het aanbieden van nieuwe aansluitingsactiviteiten zoals online gastlessen, de inrichting van een profielwerkstukloket, online proefstuderende en de ontwikkeling van een studievoorbereidingsprogramma. In 2018 zijn de werkpakketten grotendeels uitgevoerd. Zo is er één online loket met informatie over voorlichtingsactiviteiten voor studiekeuzers en schooldecanen gekomen, zijn er meerdere digitale gastlessen ontwikkeld en worden jaarlijks bijeenkomsten met schoolleiders en schooldecanen georganiseerd. Het online proefstuderende wordt – na een vertraagde start – in 2019 verder uitgerold, met als streven dat in 2025 alle bacheloropleidingen het aanbieden.

#### *Decentrale selectie*

De universiteit heeft in 2018 slechts beperkt gebruik gemaakt van het instrument capaciteitsfixus (door middel van decentrale selectie). De volgende vier opleidingen hadden een selectie- en plaatsingsprocedures: Geneeskunde, Biomedische wetenschappen, Criminologie en Fiscaal recht.

### **Continueren van het studiesuccesbeleid**

In 2018 heeft de universiteit het enkele jaren geleden ingezette, succesvolle beleid voor het bevorderen van studiesucces voortgezet. Het is erop gericht studenten aan te moedigen het maximale uit hun studie te halen en hun opleiding binnen de nominale tijd af te ronden. Het College van Bestuur heeft met alle faculteiten bestuurs-

## Kerncijfers onderwijs 2014-2018

Studenten	2014	2015	2016	2017	2018
Instroom propedeuse bachelor	4.864	4.986	5.182	5.686	6.169
Waarvan met buitenlandse nationaliteit	8%	9%	12%	17%	19%
Deelnemers excellentie	11%	14%	13%	11%	11%
Contacturen B-1 (% opleidingen met 12 of meer uren)	100%	100%	100%	100%	100%
Instroom master	4.945	4.702	5.060	5.311	5.304
Waarvan met buitenlandse nationaliteit	21%	28%	26%	28%	29%
Totaal aantal ingeschrevenen (vt+dt+extranei)	24.449	25.812	26.840	28.103	29.541
Tevredenheid bachelorstudenten (NSE)	4,0	4,1	4,1	4,1	4,0
Tevredenheid masterstudenten (NSE)	3,8	3,9	4,0	4,0	3,9
Diploma's en studiesucces	2014	2015	2016	2017	2018
Bachelordiploma's	2.992	3.449	3.687	3.737	3.845
(Post)Masterdiploma's	3.043	3.443	3.661	3.989	4.181
Niet-negatief BSA-advies in 1e bachelorjaar	85%	87%	84%	84%	84%
Uitval na 1 jaar (bachelor)	17%	14%	16%	15%	15%
Omzwaai na 1 jaar (bachelor)	6%	6%	6%	6%	7%
Herinschrijversrendement in 4 jaar (bachelor)	68%	69%	71%	70%	70%
Rendement 1-jarige master in 2 jaar	65%	67%	64%	66%	67%
Rendement 2-jarige master in 3 jaar	73%	71%	68%	66%	69%
Rendement 3-jarige master in 4 jaar	86%	91%	88%	82%	80%

afspraken gemaakt over de te behalen resultaten. Ook zijn een aantal te monitoren indicatoren vastgesteld waarin ook studiesucces een rol speelt. Uit de recentste cijfers (zie tabel Kerncijfers onderwijs) blijkt dat de indicatoren voor studiesucces redelijk stabiel zijn. De uitval is gelijk gebleven en de omzwaai iets toegenomen. Het bachelorrendement is gelijk gebleven, terwijl het rendement van de eenjarige master met één procent toenam. Het rendement van de tweejarige master is met drie procent toegenomen terwijl het rendement van de driejarige master met twee procent afnam.

### Bestuursafspraken

De universiteit zet zich in voor de verdere ontwikkeling van het onderwijs. De afspraken op dat punt zijn in 2017 geconsolideerd voor de periode 2017-2020. Het deel van de prestatieafspraken met OCW dat in 2015 positief

is geëvalueerd, is daarin meegenomen, vertaald naar facultair niveau.

### Bindend Studieadvies

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

### Bestuursafspraken Onderwijs 2016-2019

Indicator		Afspraak 2019	Realisatie 2018	Uitgangssituatie
Instroom bachelor	≥	4.865	5.617	4.400
Instroom master	≥	4.500	4.824	4.355
Buitenlandse instroom in masters	≥	26%	30,3%	23,7%
Herinschrijversrendement bachelor	≥	73%	69,5%	68,3%



inclusief de eis van 45 punten. Sinds het studiejaar 2017-2018 is een uitgesteld BSA-advies mogelijk voor studenten die later instromen, of die een uitgesteld advies nodig hebben vanwege persoonlijke omstandigheden. De examencommissie neemt in dergelijke gevallen hierover een beslissing.

De BSA-resultaten onder het nieuwe regime met ingang van 2015-2016 (BSA eerste jaar 45 studiepunten, geen propedeuse-eis) zijn vermeld in onderstaande tabel. De resultaten voor het studiejaar 2017-2018 zijn gelijk aan de twee studie jaren daarvoor (84 procent). Wel is het resultaat enkele procenten lager dan in 2014-2015, toen de BSA-eis voor het tweede jaar gold. In studiejaar 2017-2018 was het percentage studenten dat in één jaar 60 studiepunten – de propedeusenorm – haalde (47 procent) iets gedaald ten opzichte van het jaar daarvoor

en drie procent lager dan in 2014-2015, toen de BSA-eis in het tweede jaar van toepassing was en de propedeuse-eis gold (50 procent).

### Voorzieningen studiebegeleiding

Om studenten met studieproblemen extra te ondersteunen, bieden alle faculteiten een laagdrempelige vorm van maatwerkondersteuning door studieadviseurs aan. Het professionaliseringstraject voor studieadviseurs dat in 2016 werd afgesloten resulteerde in een blijvend cursusaanbod. Daarna is gestart met een kwalificatietraject voor (startende) studieadviseurs. Dit bestaat uit een combinatie van opleiding, coaching, zelfreflectie, intervisie en beoordeling.

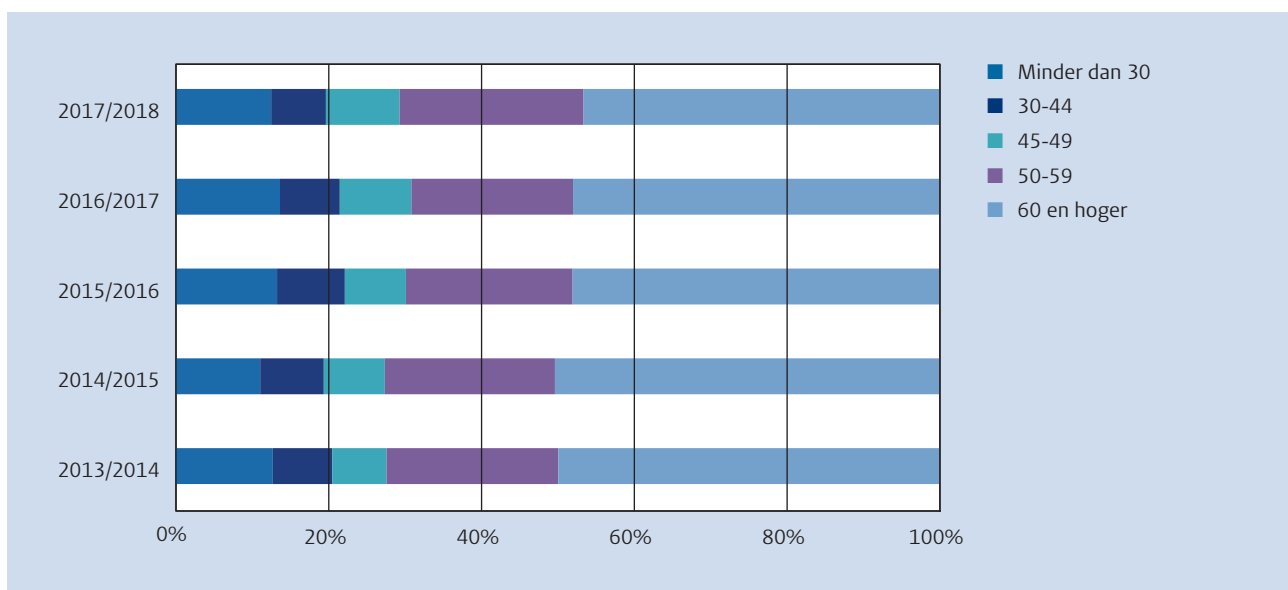
In mei 2017 heeft het College van Bestuur groen licht gegeven voor de start van het *Residence Life Programme*.

### BSA-adviezen aan het einde van het eerste studiejaar

Categorie	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018
Omvang cohort	4996	4872	4813	5083	5509
Positief	79%	80%	77%	79%	80%
Persoonlijke omstandigheden	4%	5%	5%	5%	3%
Hardheidsclausule	1%	2%	1%	1%	0%
Totaal niet-negatief	85%	87%	84%	84%	84%
Aanvullend eis	0%	0%	0%	0%	0%
Negatief	15%	13%	16%	16%	16%
Totaal bindend negatief	15%	13%	16%	16%	16%
% 60 studiepunten of meer behaald	50%	50%	48%	48%	47%

Figuur 2

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



In het kader daarvan werden Resident Assistants aangesteld in alle panden van International Student Housing in Leiden om de *community-building* onder internationale studenten te bevorderen. Het project is een succes, zo blijkt ook uit de scores in de International Student Barometer (ISB). In 2018 is het project uitgebreid naar locaties in Den Haag.

Het Fenestra Disability Centre werkte verder aan de ondersteuning van studenten met een functiebeperking. In 2018 heeft de Universiteit Leiden een intentieverklaring getekend voor de implementatie van het VN-verdrag voor de rechten van personen met een handicap. Het Fenestra Disability Centre werkt in dit verband samen met Expertisecentrum Handicap + Studie (landelijk expertisecentrum voor het hoger onderwijs) en een aantal ho-instellingen.

In 2016 werd begonnen met een pilot voor een voorbereidend jaar voor vluchtelingstudenten (VJL), bedoeld om deelname aan het hoger onderwijs mogelijk te maken. Het voorbereidend jaar wordt samen met de Hogeschool Leiden aangeboden en ondersteund door het UAF. Na de succesvolle pilot heeft in 2017-2018 de eerste groep het programma volledig doorlopen en afgesloten met een certificaat. Van de vluchtelingen die het VJL hebben gedaan, gaat circa 80 procent daadwerkelijk studeren.

Bijna een derde kiest voor de universiteit, de overige studenten gaan naar het hbo.

In het najaar van 2018 heeft het College van Bestuur de Taskforce Studentenwelzijn ingesteld. Er is steeds meer aandacht voor studenten die een hoge werkdruk ervaren en last hebben van stress of erger. De Taskforce heeft de opdracht om te adviseren over de rol van de universiteit met betrekking tot studentenwelzijn en na te gaan welke andere instanties een rol spelen. Ook brengt de Taskforce de omvang en oorzaken van het probleem onder studenten van de Universiteit Leiden door onderzoek in kaart en betreft zij hierbij andere aspecten van studentenwelzijn zoals alcohol- en drugsgebruik. De Taskforce doet vervolgens voorstellen om het welzijn van studenten optimaal te ondersteunen met inachtneming van de rol van de universiteit, en betreft daarbij zoveel mogelijk al bestaande faciliteiten.

Het project Arbeidsmarktvoorbereiding dat in 2017 is opgenomen in het Plan van aanpak Onderwijsvisie 2020 wordt tot 2020 gecontinueerd. Zie voor de resultaten pagina 25 e.v.

### **Consolideren van de excellentieprogramma's, kwaliteitsafspraken en onderwijsvernieuwing**

De Leidse universiteit biedt gemotiveerde en getalenteerde studenten die meer willen en kunnen in de

#### *Honoursprogramma's*

Doelgroep	Programma	Omvang	
Scholieren uit 5- en 6-vwo	Pre-University College	15 EC	extracurriculair
	Pre-University Classes	1 EC	extracurriculair
Bachelorstudenten	Leiden University College (LUC)	180 EC	curriculair
	Honours College (HC)	30 EC	extracurriculair
	Bachelor Honours Classes	5 EC	extracurriculair
Masterstudenten	Leiden Leadership Programme (LLP)	20 EC	extracurriculair
	International Leiden Leadership Programme (ILLP)	5 EC	extracurriculair
	Master Honours Classes	10 EC	extracurriculair

#### *Deelnemers excellentietrajecten in bachelorfase (studiejaren 2014-2018)*

	2014	2015	2016	2017	2018
University College	189	176	204	204	202
Honours College	324	516	475	417	467
Totaal excellentietrajecten	512	692	679	621	669
Instream propedeuse*	4.864	4.986	5.186	5.686	6.169
% Deelnemers excellentie in instroom	11%	14%	13%	11%	11%

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

Honours Academy een aantal honoursprogramma's aan. Deze zijn opgenomen in de tabel hieronder.

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

Het Leiden University College The Hague (LUCTH) is een selectieve, internationale, driejarige bacheloropleiding, gevestigd in Den Haag. Zowel in deze bacheloropleiding als in de andere programma's van de Honours Academy krijgen de studenten de ruimte om hun persoonlijke leerdoelen na te streven: ze bieden ruimte aan de diversiteit in talent en motivatie. Dit kenmerk van het honoursonderwijs past in de in 2017 vastgestelde universitaire onderwijsvisie [Learning@LeidenUniversity](mailto:Learning@LeidenUniversity).

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

De bestaande instroom in de verschillende programma's werd in 2018 grotendeels gecontinueerd. De instroom in het Pre-University College bedroeg 95 studenten, daarnaast volgden circa 350 scholieren een Pre-University Class. Het Leiden University College verwelkomde 202 eerstejaarsstudenten. In het Honours College, het extracurriculaire programma van 30 EC in de bacheloropleiding, werden in 2018 467 studenten toegelaten. Het totaal aantal bachelorstudenten (jaar 1 t/m 3) dat deelnam in het Honours College ligt rond de 1150. Studenten van het Honours Colleges volgen minimaal één Bachelor Honours Class. Deze Classes staan echter ook open voor gemotiveerde, derdejaars, niet-honoursstudenten. In 2018 kregen 66 van dergelijke studenten een certificaat voor het succesvol afronden van een Class. Ten opzichte van vorig jaar is het percentage bachelorstudenten dat deelneemt aan excellentie-onderwijs bijna gelijk gebleven (11%). Daarmee is de beschikbare capaciteit in balans met de universitaire doelstelling, die beoogt dat ten minste 10 procent van de bachelorstudenten excellentie-onderwijs volgt. Het Leiden

Leadership Programme telde 90 deelnemers, het International Leiden Leadership Programme 25. Nieuw in 2018 was een pilot met twee Master Honours Classes voor studenten die verdiepend, interdisciplinair en maatschappelijk georiënteerd onderwijs willen volgen. Hieraan kunnen nu maximaal 25 studenten per Class deelnemen. Als de pilot succesvol blijkt, wordt het aanbod de komende jaren uitgebreid.

### Onderwijsvernieuwing

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

### Ontwikkelen van een nieuwe onderwijsvisie

In 2017 heeft de universiteit een hernieuwde onderwijsvisie vastgesteld, [Learning@LeidenUniversity](mailto:Learning@LeidenUniversity). In deze visie, die tot stand gekomen is in samenspraak met docenten, studenten en bestuurders, zijn acht ambities geformuleerd die de komende jaren richting geven aan de onderwijsvernieuwingsagenda.

De ambities zijn:

1. Versterking en beter zichtbaar maken van de verwevenheid van onderwijs en onderzoek;
2. Bevordering van kleinschalige *learning communities* waarin studenten actief participeren;
3. Meer differentiatie in leerroutes, zodat de student de flexibiliteit krijgt om de studieloopbaan aan te passen aan de doelen die hij/zij stelt;
4. Meer aandacht in het curriculum voor de zogenoemde *transferable skills* (vaardigheden die in verschillende rollen en beroepen kunnen worden gebruikt);
5. Versterking van de oriëntatie op de arbeidsmarkt;
6. Versterking van de oriëntatie op de samenleving;
7. Versterking van de technologische oriëntatie in het onderwijs en het onderwijsaanbod;
8. Versterking van de internationale oriëntatie en de oriëntatie op diversiteit.

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

Om de vernieuwde onderwijsvisie te implementeren, is in 2017 een programma-organisatie ingericht. Elke faculteit

heeft hiervoor een coördinator aangewezen. Er zijn een aantal *communities of practice* opgezet om kennis te delen. Alle faculteiten is gevraagd om begin 2018 aan te geven voor welke ambities de faculteit kiest, en hoe deze worden gerealiseerd in de plannen van de opleidingen. De opleidingsplannen zijn in 2018 doorvertaald in de kwaliteitsafspraken. In 2020 wordt de voortgang hiervan in het kader van de monitoring van de kwaliteitsafspraken geëvalueerd en worden de plannen waar nodig bijgesteld.

In 2018 is ook gestart met het project *Studenten als partners*, waarbij studenten in opdracht van faculteiten, samen met docenten, onderwijsontwikkelaars en stakeholders in de faculteiten, *action research*-projecten (onderwijsveranderingsprojecten) initiëren en uitvoeren. Daarnaast is het project Arbeidsmarktvoorbereiding gecontinueerd en is voor de versterking van transferable skills in het curriculum een projectplan opgesteld. De uitvoering hiervan begint in 2019. Tot slot zijn de ambities van de onderwijsvisie gekoppeld aan de thema's van de kwaliteitsafspraken (zie hieronder). De plannen in het kader van de kwaliteitsafspraken bouwen grotendeels voort op bestaande initiatieven uit de onderwijsvisie, maar betreffen ook nieuwe initiatieven die hier nauw op aansluiten.

### **Kwaliteitsafspraken**

Op 10 december 2018 heeft de Universiteitsraad ingestemd met het Universitair Plan Kwaliteitsafspraken. In het plan wordt beschreven welke maatregelen de universiteit de komende jaren gaat nemen om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren en hoe de middelen voor de kwaliteitsafspraken daarbij worden ingezet. Deze middelen komen vrij door de invoering van het leenstelsel en moeten volgens afspraak in het regeerakkoord besteed worden aan de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. De middelen voor de kwaliteitsafspraken hebben voor onze universiteit in 2019 en 2020 een omvang van ongeveer 7 miljoen euro, oplopend tot 24 miljoen euro per jaar in 2024.

Om de middelen zoveel mogelijk ten goede te laten komen aan de prioriteiten die opleidingen en faculteiten zelf stellen, zijn ze in elk geval voor 2019 en 2020 volledig ter beschikking gesteld aan de faculteiten. Alle faculteiten en het ICLON hebben in samenspraak met de opleidingen en de facultaire medezeggenschap een plan opgesteld voor de besteding. Op basis van deze plannen is het overkoepelende universitaire plan opgesteld. De maatregelen die de universiteit neemt sluiten aan bij de thema's uit het sectorakkoord:

- Intensiever en kleinschaliger onderwijs;
- Onderwijsdifferentiatie waaronder talentontwikkeling, onderwijs in vaardigheden en voorbereiding op de arbeidsmarkt;
- Meer en betere begeleiding van studenten;
- Ruimte voor verdere professionalisering van docenten;
- Studiesucces inclusief doorstroom, toegankelijkheid en gelijke kansen

De maatregelen zijn niet allemaal nieuw: ze borduren voort op de onderwijsvisie en sluiten aan bij activiteiten die al succesvol zijn gebleken. In februari 2019 wordt het plan door de NVAO getoetst, tegelijk met de Instellingstoets Kwaliteitszorg.

De betrokkenheid van studenten en docenten via de medezeggenschap is belangrijk voor de universiteit. Tevens is het functioneren van de medezeggenschap in dezen een toetsingscriterium voor de NVAO. Alle faculteitsraden en de Universiteitsraad hebben ingestemd met de plannen. Het medezeggenschapsproces heeft geleid tot leerpunten voor zowel de besturen als de raden; de leerpunten zijn vastgelegd in de Leidraad medezeggenschap. In deze Leidraad worden de rechten en plichten van bestuur en medezeggenschap duidelijk geformuleerd. Ook zijn extra afspraken gemaakt om de medezeggenschap in de toekomst nog beter te waarborgen.

### **Versterken arbeidsmarktoriëntatie**

Om de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt te versterken is in 2016 het project Arbeidsmarktvoorbereiding gestart. Dit sluit aan bij de wens van studenten om tijdens de studie beter te worden voorbereid op de arbeidsmarkt van de toekomst (Nationale Studenten Enquête, International Student Barometer en Nationale Alumni Enquête). Ook werkgevers vinden dit van groot belang.

In de eerste fase (2016-2018) van het project hebben negentien bachelor- en masteropleidingen een maatwerkprogramma ontwikkeld waarin studenten zowel in als naast het curriculum werken aan de aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt. Studenten krijgen gerichte begeleiding en kunnen gebruikmaken van een groter aanbod van intra- en extracurriculaire activiteiten dan voorheen. In 2018 is besloten tot een vervolgproject Arbeidsmarktvoorbereiding tot aan 2020, dat is opgenomen in het Implementatieplan Onderwijsvisie. Daarbij hebben zich per september 2018 22 nieuwe bachelor- en masteropleidingen aangesloten.

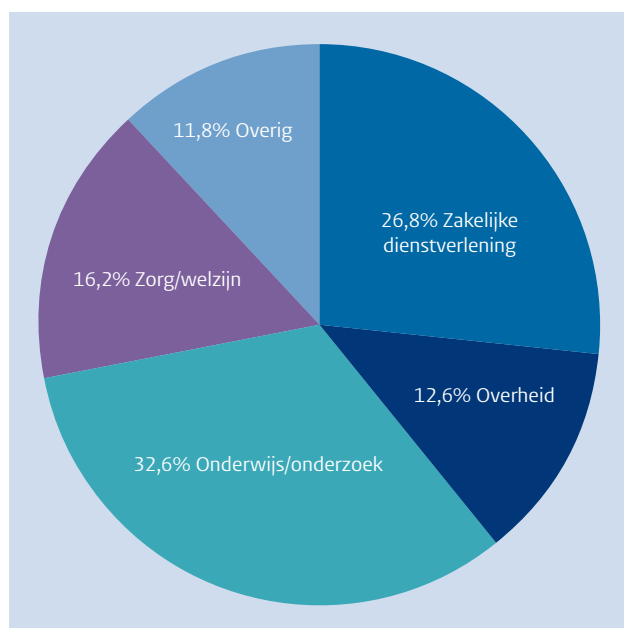
De maatwerkprogramma's richten zich op de ontwikkeling van een persoonlijk (loopbaan)profiel, alumni-onderzoek, de ontwikkeling van loopbaanvaardigheden

en het versterken van onderzoeks- en praktijkervaring. In 2019 wordt in het Implementatieplan Onderwijsvisie een project Vaardigheden opgestart, dat focust op de bredere ontwikkeling van vaardigheden en nauw aansluit bij het thema arbeidsmarktvoorbereiding.

Verder zijn diverse instrumenten ontwikkeld ter ondersteuning van de programma's waarin studenten netwerken en gebruik kunnen maken van een online *career portal* en van een online trainingsprogramma voor het leren van vaardigheden. Met werkgevers is gewerkt aan een regionaal, nationaal en internationaal netwerk om stage- en baankansen te vergroten. Daarnaast zijn de facultaire *career services* versterkt, ondersteund door een centrale career service bij Studenten- en Onderwijszaken. Deze services bieden zowel studenten als opleidingen maatwerkondersteuning bij de aansluiting op de arbeidsmarkt.

De projecten betreffen een centrale stimulering van de Versterking Oriëntatie Arbeidsmarkt in de onderwijsvisie. Buiten het project spannen steeds meer opleidingen zich ook zelfstandig of met behulp van projectpartners in om de arbeidsmarktvoorbereiding te verbeteren. Het streven is dat vanaf 2020 alle opleidingen en ondersteunende diensten blijvend gebruik kunnen maken van onderzoek en *best practices* uit de projecten.

*Figuur 3*  
*Branches waarin afgestudeerden van de Universiteit Leiden (masters en doctoraalstudenten) hun startfunctie kregen in de periode 1-10-2014 t/m 30-9-2016 (bron: Nationale Alumni Enquête 2017)*



## Uitstroom alumni

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

De meest recente Nationale Alumni Enquête is eind 2017 gehouden en was gericht op master- en doctoraalstudenten die in de periode 2014-2016 zijn afgestudeerd. Van de Leidse alumni heeft 16,3% de enquête volledig ingevuld. De uitkomsten laten zien dat de startersbanen voor Leidse afgestudeerden vooral liggen in onderwijs/onderzoek (33%) en zakelijke dienstverlening (27%).

## ICT & Onderwijs

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

De belangrijkste resultaten in 2018 waren:

- Minister Van Engelshoven (OCW) bracht op 29 januari 2018 een werkbezoek aan het Centre for Innovation. Zij sprak met docenten en studenten van de LDE-universiteiten (Leiden, Delft en Erasmus). In de parlementaire onderwijscommissie bracht zij verslag uit. Ze noemde onder andere de HoLoLens-app als voorbeeld van innovatie.
- Op 30 april lanceerde de VPRO in het kader van de tv-serie *The Mind of the Universe* op haar website een aantal Online Learning Experiences, ontwikkeld door de Universiteit Leiden, de TUD en de EUR. Het betreft hier een nieuwe invulling van de MOOC, samen met een televisieprogramma, die tevens de aandacht vestigt op de rol van de geesteswetenschappen bij nieuwe technologische ontwikkelingen.
- Met ingang van 8 januari 2018 konden studenten zich aanmelden voor een online keuzevak bij een van de universitaire partners in binnen- en buitenland die deelnamen aan het pilotproject *Virtual Exchange*; circa honderd studenten maakten gebruik van deze mogelijkheid. Met de driejarige pilot wil de universiteit laagdrempelige internationalisering stimuleren, het aanbod aan keuzevakken vergroten en experimenteren

met flexibel onderwijs. In 2018 zijn de LERU-partners uitgenodigd om deel te nemen aan de pilot. Inmiddels zijn elf van hen serieus geïnteresseerd.

- De universiteit lanceerde meerdere nieuwe MOOCs; het totaal aantal MOOCs bedraagt 25. Sinds 2013 hebben zich ruim 850.000 deelnemers aangemeld voor Leidse MOOCs. Ook gingen meerdere (besloten) online cursussen van start, voor toepassingen als online proefstuderen en matching, voorbereiding op stages bij de opleiding International Studies, en *Skills for the Pursuit of a PhD* van het Dual PhD Centre. De cursussen zijn ontwikkeld voor een selecte groep professionals, aspirant-studenten en Leidse studenten.
- Vier opleidingen voerden *flipping the classroom* in: BioFarmaceutische Wetenschappen en Geneeskunde (augustus 2018) en Europees Recht en Milieukunde (januari 2019).
- Het Centre for Innovation experimenteert met *Augmented* en *Virtual Reality*. In november 2018 organiseerde het Centre een informatiebijeenkomst. Centraal hierin stond een pilot met zes 360 VR-apps, waarin toepassingsmogelijkheden in verschillende domeinen verkend konden worden, zoals een archeologische opgraving bijwonen of afdalen in een illegale mijn in Afrika. Ook werd een nieuwe applicatie (HoloLens) getoond die voor de opleiding Geneeskunde is ontwikkeld voor het diagnosticeren van de long.
- Een klankbordgroep presenteerde een adviesrapport over het stimuleren van *active learning spaces* (augustus 2018).
- De Universiteit Leiden neemt deel aan het Versnelingsplan van SURF, VSNU en de Vereniging Hogescholen (VH). Zij participeert in drie themagroepen:
  1. Professionaliseren en faciliteren van docenten, met deelname vanuit HRM en ICLON;
  2. (Open) digitale leermiddelen met deelname vanuit de Universitaire Bibliotheken Leiden en
  3. Innoveren met EdTech, met deelname vanuit Centre for Innovation. Vicerector magnificus prof.dr.ir.drs. Hester Bijl is lid van de stuurgroep van het Versnelingsplan.

### Teachers' Academy

De Leiden University Teachers' Academy (LTA), die in 2014 is opgericht, heeft als doel de kwaliteiten van de beste docenten zichtbaar te maken, deze verder te ontwikkelen en universiteitsbreed te benutten. De leden van de LTA, de Teaching Fellows, krijgen een subsidie van 25.000 euro voor het uitvoeren van een of meer onderwijsvernieuwingprojecten. De Academy telt inmiddels 29 leden. De winnaar van de jaarlijkse universitaire Onderwijsprijs wordt automatisch lid, de andere leden worden voorgedragen door hun faculteit. In principe

duurt het lidmaatschap vijf jaar. In 2018 zijn vijf nieuwe leden toegetreden. Ook heeft LTA in het verslagjaar weer het jaarlijkse LTA-onderwijssymposium georganiseerd, evenals vier lunchlezingen. Deze activiteiten hebben tot doel bredere bekendheid te geven aan succesvolle onderwijservaringen en goede voorbeelden van onderwijsvernieuwing te presenteren.

### Collegiale Raad voor Onderzoek Hoger Onderwijs

De Collegiale Raad voor Onderzoek Hoger Onderwijs (CROHO) van de universiteit is aanjager van het onderzoek naar het effect van het Leidse onderwijsvernieuwing- en studiesuccesbeleid. De CROHO is in 2013 ingesteld en bestaat uit hoogleraren met relevante onderzoeksexpertise. In 2015 heeft het College van Bestuur 1,5 miljoen euro beschikbaar gesteld voor drie promotieprojecten en enkele kortlopende onderzoeksprojecten. Op basis van de bevindingen kunnen *evidence-informed* onderwijsvernieuwingen worden doorgevoerd. In 2018 zijn alle projecten afgerond, inclusief de verdediging van de drie dissertaties. In 2018 zijn de uitkomsten van de projecten opgenomen in de *Teaching and Learning Guide* van de Universiteit Leiden (<https://www.teachingandlearning.leiden.nl/>). Deze gids wordt de komende jaren verder uitgebouwd. In 2019 worden ook de projecten gepresenteerd.

### Nieuw Learning Management Systeem en harmonisatie onderwijslogistiek

Parallel aan de implementatie van de onderwijsvisie en gedeeltelijk ter ondersteuning daarvan, is in 2017 het programma Harmonisatie Onderwijslogistiek van start gegaan. Dit programma is opgezet om een aantal onderwijslogistieke processen te verbeteren en om informatie over het onderwijs gebruiksvriendelijk, samenhangend en eenduidig te presenteren. Hiermee is de student straks beter in staat om de eigen studieloopbaan af te stemmen op zijn of haar persoonlijke leerdoelen. Om dit te bereiken zijn binnen het programma verschillende projecten opgezet. Deze beogen onder meer:

- het universitaire onderwijsaanbod in de e-Studiegids inzichtelijker, overzichtelijker, gebruiksvriendelijker en beter doorzoekbaar te maken;
- de resultaten zodanig te registreren en te publiceren dat ze eenduidig zijn, voor studenten eenvoudig in te zien, en voor medewerkers gebruiksvriendelijker in te voeren;
- een helder en eenduidig overzicht van de dag- en jaarindeling te realiseren, zodat studenten eenvoudiger onderwijsactiviteiten buiten hun eigen opleiding kunnen inplannen en volgen;
- ontwikkeling van een geharmoniseerd, overzichtelijk en efficiënt inschrijvingsproces voor werkgroepen, (hoor)colleges, minoren en tentamens.

In 2017 lag de nadruk op de voorbereiding van het programma. In 2018 is gestart met een aantal projecten en in 2019 beginnen de overige projecten.

### Nieuw Learning Management System: Brightspace

In 2018 liep het contract met de huidige leverancier van het Learning Management System (LMS) af. In mei 2018 heeft de Universiteit Leiden een nieuw contract getekend met Desire2Learn, de leverancier van Brightspace, waarmee het Project Implementatie Brightspace officieel van start ging. In 2018 is gewerkt aan de inrichting van het nieuwe LMS en aan het in kaart brengen van de te realiseren technische koppelingen.

In academisch jaar 2019-2020 worden, in nauwe samenwerking met de desbetreffende faculteiten, pilots georganiseerd. Het centrale projectteam richt zich in aanloop naar de pilots vooral op de benodigde ondersteuning van de facultaire implementatieteams, zodat een soepele overgang gewaarborgd is.

### Bevorderen van internationalisering

Het aantal buitenlandse studenten dat aan de Universiteit Leiden een bachelor- of masteropleiding volgt, is opnieuw gestegen. In 2018 bestond 17,2 procent van de studentpopulatie uit studenten met een andere dan de Nederlandse nationaliteit. Dit betekent dat in 2018 bijna 6000 internationale studenten aan de universiteit studeerden, inclusief de uitwisselingsstudenten.

De meeste internationale studenten komen uit Europa, met name uit Duitsland (17 procent van het totaal),

Italië (9 procent), het Verenigd Koninkrijk (8 procent) en Frankrijk (6 procent). De meeste studenten van buiten de EU komen uit China (5 procent van het totaal). In de totale internationale studentpopulatie waren in 2018 130 nationaliteiten vertegenwoordigd. Zoals in figuur 4 te zien is, stijgt de instroom van buitenlandse studenten, vooral in de bacheloropleidingen. In de masteropleidingen was het aandeel buitenlandse studenten al groot. De eerste kennismaking van internationale studenten met de universiteit vindt plaats in de (centraal georganiseerde) Leiden University International Orientation Week (OWL), die twee keer in het jaar aan het begin van het semester gehouden wordt. In 2018 namen hieraan 1734 studenten deel, 27 minder dan vorig jaar. Het aantal deelnemers aan de internationale ontvangstweek in Den Haag – The Hague Orientation Program (HOP) – is gestegen van 932 naar 1108 studenten.

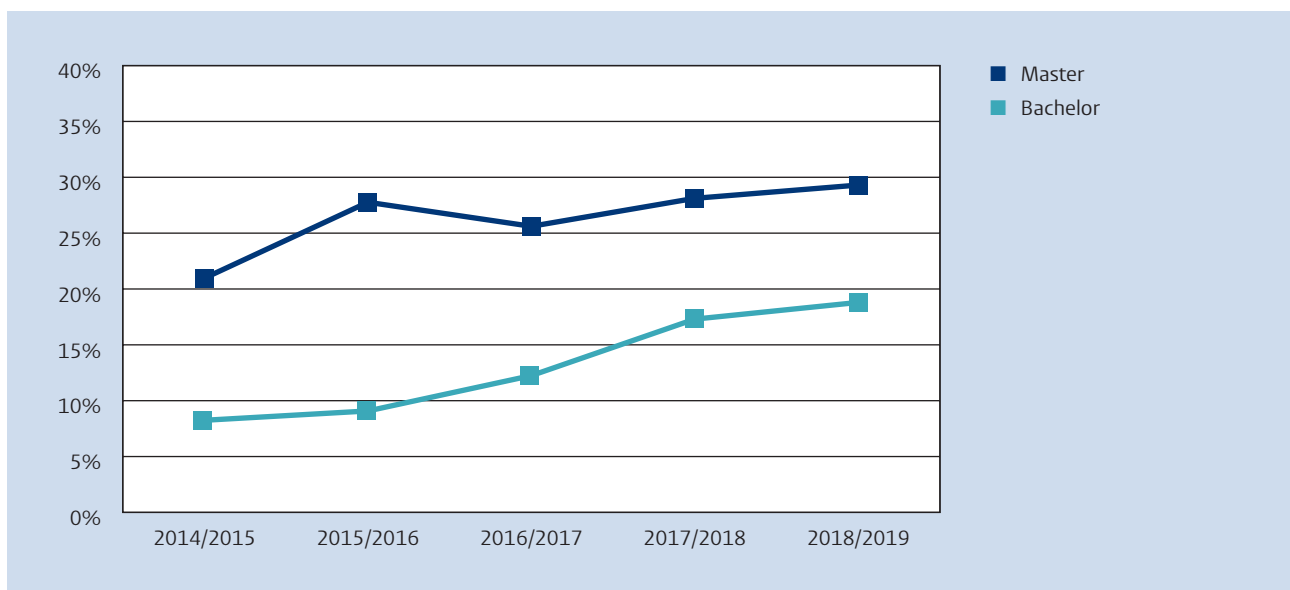
De Universiteit Leiden heeft uitwisselingsovereenkomsten met veel buitenlandse instellingen. Het totaal aantal inkomende studenten is 875, en het totaal uitgaande studenten 580. In bijlage C is een overzicht opgenomen van het aantal inkomende en uitgaande studenten per uitwisselingsovereenkomst in het studiejaar 2017/2018.

### Uitwisseling Leidse studenten

De Universiteit Leiden stimuleert haar studenten om een deel van de studietijd te besteden aan onderwijs, stage of onderzoek in het buitenland. In het academisch jaar 2017-2018 verbleven 1471 Leidse studenten een periode

*Figuur 4*

Aandeel buitenlandse studenten in de instroom



in het buitenland, ongeveer evenveel als in 2016-2017 (1469).

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 2018 gingen 627 studenten met een LUSTRA+ beurs voor studie, stage of onderzoek naar een land buiten Europa. De populairste landen van bestemming waren de Verenigde Staten, Canada, Australië en Suriname.

Via het Holland Scholarship Programme, dat voor 50 procent gefinancierd wordt door de Universiteit Leiden en voor 50 procent door OCW, gingen 37 studenten met een beurs naar een land buiten Europa.

In 2018 kregen 292 studenten een Erasmus+ beurs voor studie; 15 meer dan in 2017. Bij dit programma was het Verenigd Koninkrijk veruit het populairste land: 97 studenten gingen daarheen, gevolgd door Zweden (27 studenten), Frankrijk (26 studenten) en Noorwegen (20 studenten). In 2018 gingen 80 studenten met een Erasmus+ beurs voor een stage naar een land binnen Europa (13 meer dan in 2017). Met 28 studenten was het Verenigd Koninkrijk ook voor stages het populairste land, op de voet gevolgd door Duitsland met 12 studenten en Zweden met 10 studenten.

De Erasmus+ beurs is ook beschikbaar voor stafleden, voor training of onderwijsopdrachten. Zes stafleden maakten hiervan in 2018 gebruik.

Elf studenten ontvingen een VSBfonds-beurs voor een master of een PhD-traject na het afstuderen. Zeven studenten gebruiken de beurs voor een studie of onderzoek in het Verenigd Koninkrijk.

Sinds 2015 is het mogelijk om binnen het programma Erasmus+ subsidies aan te vragen voor de uitwisseling van studenten en staf met instituten buiten de Europese Unie. Deze component van Erasmus+ heet: KA107 International Credit Mobility.

In 2018 ontvingen twaalf Leidse studenten een Erasmus+ KA107-beurs. Drie studenten hebben een deel van hun studie gevolgd in Israël, twee studenten gingen naar Japan, twee naar Rusland, twee naar Libanon, twee naar Marokko en één student ging naar Cuba. Achttien Leidse stafleden ontvingen een Erasmus+ KA107-beurs voor een training of onderwijsopdracht. Zeven stafleden gingen naar Kazachstan, vier naar Oezbekistan, twee naar Rusland, vier naar Cuba en één naar Oekraïne.

Binnen het STREAM-consortium biedt de universiteit studenten de mogelijkheid om onderzoek te doen bij een aantal LERU-partners.

In 2018 is ook een pilot gestart met het aanbieden van *Virtual Exchange* bij partners in het buitenland. Deze virtuele uitwisseling betekent dat studenten online keuzevakken kunnen volgen bij universiteiten in het buitenland. De behaalde studiepunten tellen mee voor het bachelor- of masterdiploma.

### **Beurzen voor internationale studenten en stafleden**

In 2018 zijn bijna driehonderd internationale studenten en promovendi met een beurs aan de Universiteit Leiden komen studeren of onderzoek komen doen. De studenten komen uit meer dan vijftig landen. De beurzen zijn afkomstig uit meer dan 35 verschillende beursprogramma's. De meeste masterbursalen hebben een beurs ontvangen uit het Leiden University Excellence Scholarship Programme (LEXS). De meeste PhD-bursalen kwamen met een beurs van de China Scholarship Council.

In 2018 hebben 24 inkomende studenten een beurs ontvangen uit het Erasmus+ KA107-programma. Vijf studenten waren afkomstig uit Cuba, drie uit Israël, twee uit Libanon, negen uit Oekraïne, drie uit Zuid-Afrika en twee uit Marokko.

25 beurzen gingen naar inkomende stafleden voor een onderwijsopdracht of training: zeven uit Cuba, negen uit Kazachstan, vier uit Oezbekistan, drie uit Oekraïne, één uit Rusland en één uit Japan.

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

### **Summer Schools**

De universiteit biedt elk jaar in de zomerperiode een breed scala aan zomercursussen aan in Leiden en Den Haag. Doel van deze Summer Schools is om studenten, promovendi en professionals uit binnen- en buitenland de gelegenheid te geven nieuwe kennis op te doen en/of bestaande kennis te verdiepen. Het aanbod is gevarieerd en bestrijkt de domeinen alfa, gamma, bèta en geneeskunde. De cursusduur varieert van drie dagen tot drie weken. Deelnemers dienen over de juiste vooropleiding en ervaring te beschikken. De universiteit biedt de cursisten ook huisvesting en een sociaal programma aan.



## Taalbeleid

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

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

Vrijwel alle opleidingen zijn Nederlandstalig of Engels-talig. De voertaal van alle opleidingen is vastgelegd in het Leids Register Opleidingen. In de Gedragscode voertaal zijn afspraken gemaakt over de te hanteren taal in het onderwijs, de toetsing en de examinering.

Voor de taalvaardigheid van medewerkers gelden de volgende uitgangspunten:

- Docenten die Engelstalige vakken verzorgen beschikken over een Engels taalniveau van minimaal niveau C1.

- Van internationale docenten die in het Nederlands doceren wordt niveau C1 verwacht.
- Van andere medewerkers wordt minimaal een passieve kennis van het Nederlands verwacht.
- In alle vacatures wordt de taaleis vermeld.

Voor de taalvaardigheid van studenten gelden de volgende uitgangspunten:

- Studenten mogen ervan uit gaan dat hun docenten goed Engels en Nederlands spreken.
- Bachelorstudenten kunnen hun Engelse taalvaardigheid toetsen en indien nodig vergroten.
- Internationale studenten kunnen hun Nederlandse taalvaardigheid vergroten met een online cursus voordat zij naar Nederland komen, en taalcursussen volgen in Leiden en Den Haag als ze hier wonen.

In 2017 is de SPOC *Dutch & More* van start gegaan. Via deze online cursus maken internationale studenten kennis met de Nederlandse taal en met het studentenleven in Leiden en Den Haag. Na succesvolle afronding ervan kunnen zij een uitgebreide cursus Nederlands volgen bij het Academisch Talencentrum (ATC). Sinds 2017 is voor bachelorstudenten een online toets beschikbaar om de Engelse taalvaardigheid te toetsen ter voorbereiding op een Engelstalige masteropleiding. In 2018 is gestart met de ontwikkeling van een SPOC

## Overzicht Profileringsfonds Universiteit Leiden 2018

	Studenten die een vergoeding hebben aangevraagd	Studenten die een vergoeding hebben ontvangen	Totaalbedrag van de uitkering	Gemiddelde hoogte van de ondersteuning	Gemiddelde duur van de ondersteuning
Studenten in overmachtsituaties, zoals ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden of niet-studeerbare opleidingen	32	31	€ 10.281	€ 332	Eenmalige uitkering
	20	20	€ 32.687	€ 1.634	6 studenten maandelijks uitkering (max. 5 maanden); 14 studenten eenmalige uitkering
Bestuurders	821	821	€ 919.898	€ 1.120	669 eenmalige uitkeringen; 152 uitkeringen over meerdere maanden
Overige, zoals het leveren van uitzonderlijke prestaties op het gebied van sport of cultuur, financiële steun aan niet-EER-studenten en uitgaande beurzen (LEXS)	1.128	48	€ 672.303	€ 14.006	41 studenten 12 maanden; 7 studenten 24 maanden

voor internationale medewerkers. De verwachting is dat deze in juli 2019 beschikbaar komt. In 2019 wordt het taalbeleid van 2018 geëvalueerd.

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

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

### **Profileringfonds**

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

In 2018 hebben 872 EER-studenten en 48 niet-EER-studenten gebruik gemaakt van de FOS-regeling ten bedrage van respectievelijk 962.866 en 672.303 euro.

## **2.4 Kwaliteitszorg onderwijs**

### **Vorbereiding instellingstoets kwaliteitszorg**

De universiteit heeft de afgelopen periode hard gewerkt aan het uitwerken van haar onderwijsambities. Specifiek richtte de universiteit zich op versterking van de onderwijsdidactiek, uitbreiding van het opleidingsaanbod in Den Haag, taalbeleid, de professionalisering van docenten en vergroting van het studiesucces van studenten. Nu dit goed op orde is, richt de universiteit zich de komende periode op verdere didactische vernieuwing en verbetering van onderwijslogistieke processen voor studenten.

In januari en februari 2019 vonden de bezoeken plaats van het panel van de NVAO voor de verlenging van de instellingstoets kwaliteitszorg (ITK). De kwaliteitszorg in het onderwijs van de universiteit is voor de tweede keer positief beoordeeld; dit keert terug in het jaarverslag over het verslagjaar 2019.

De ITK is een periodieke, externe en onafhankelijke beoordeling van de interne kwaliteitszorg voor het onderwijs van de universiteit. Interne kwaliteitszorg omvat zowel de kwaliteitscultuur als het kwaliteitszorgsysteem. Bij deze toets wordt vastgesteld of het interne kwaliteitszorgsysteem in samenhang met de kwaliteits-

cultuur voldoende waarborgt dat de eigen universitaire visie op goed onderwijs wordt gerealiseerd.

Ter voorbereiding op de ITK 2019 heeft de universiteit een zelfstudie opgesteld. Deze zelfstudie is in nauw overleg met de werkvloer tot stand gekomen. Het verslag van de zelfstudie is op 1 november 2018 ingediend bij de NVAO.

Om te zorgen voor brede input en draagvlak zijn in het voorjaar van 2018 vijf algemeen toegankelijke (lunch) bijeenkomsten georganiseerd om input te verzamelen. Onderwerpen waren: onderwijsbeoordelingen, docentprofessionalisering, studiebegeleiding, arbeidsmarkt & skills, en internationalisering & Den Haag. Ruim honderd medewerkers en studenten namen hieraan deel. Hun input is verwerkt in de zelfstudie. De studenten van de Universiteitsraad (UR), het Leids Universitair Studentenplatform (LUS) en het Leids Assesoren Overleg (LASSO) hebben een apart hoofdstuk bij de zelfstudie geschreven om ook het studentenperspectief duidelijk naar voren te laten komen.

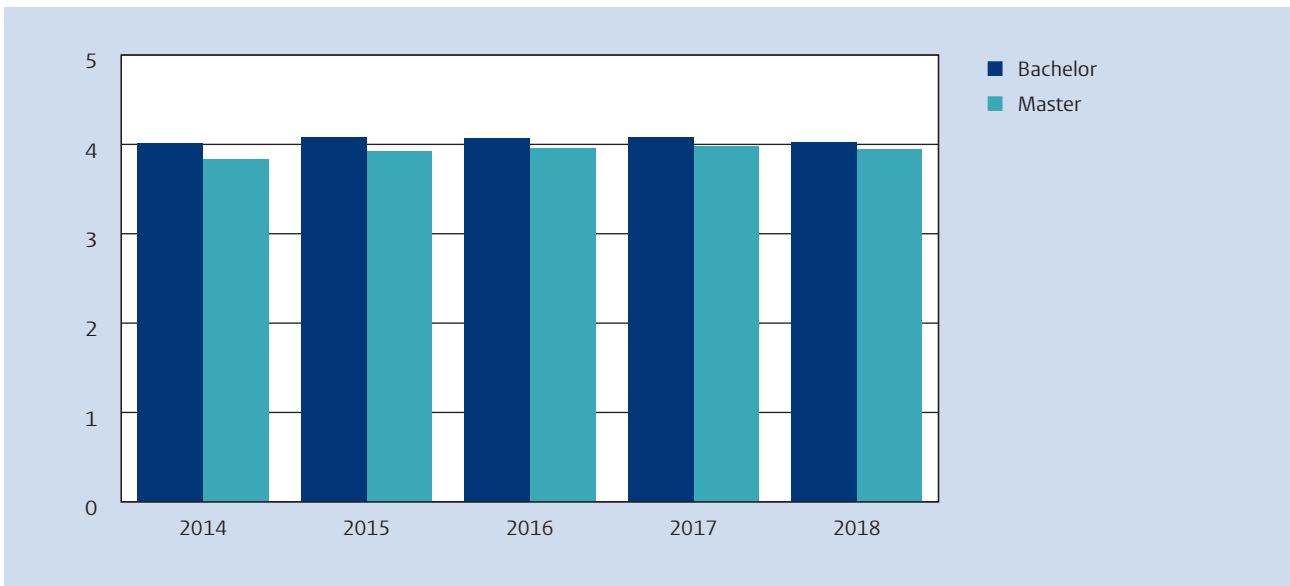
### **Cursus- en programma-evaluaties**

In 2018 is verder gewerkt aan het optimaliseren van de cursus- en programma-evaluaties. Deze evaluaties worden uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van de faculteiten. Op basis van de resultaten kunnen zowel de opleidingen en de faculteiten als het universiteitsbestuur gericht sturen op verbetering. Er is een uniforme set vragen voor alle cursus- en programma-evaluaties beschikbaar, die desgewenst aangevuld kan worden met opleidings- en faculteitsspecifieke vragen. Daarnaast is het evaluatiesysteem *Evasys* verder ontwikkeld. Het beschikt over rapportagemogelijkheden op verschillende aggregatieniveaus. Sinds 1 september 2018 is het programma voor uniforme cursusevaluaties operationeel. Het systeem voor de implementatie van de uniforme programma-evaluatie is in ontwikkeling. Dat moet in het najaar van 2019 operationeel zijn in verband met de monitoring van de kwaliteitsafspraken en de uitwerking van de onderwijsvisie.

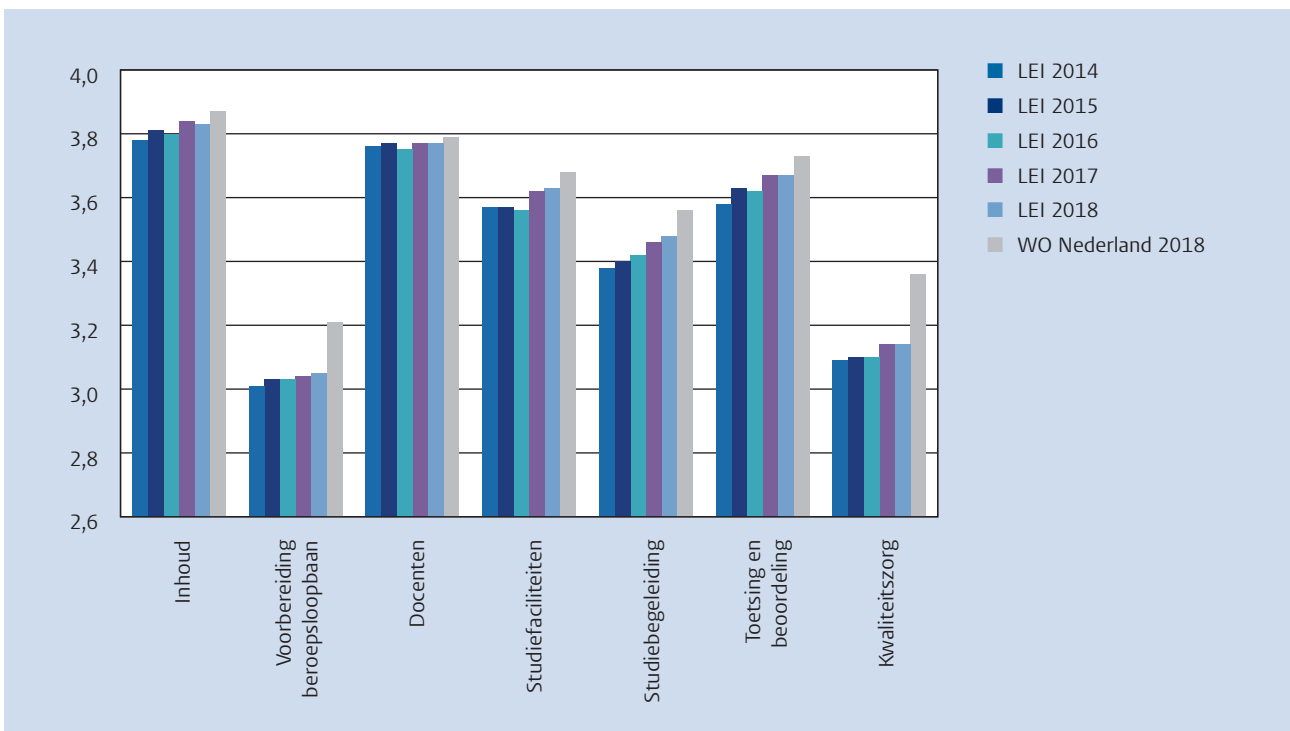
### **Professionalisering van examencommissies en opleidingscommissies**

De examencommissies en de opleidingscommissies zijn een essentieel element in de kwaliteitszorg op opleidingsniveau. De ambtelijk secretarissen van de examencommissies komen ongeveer vijf keer per jaar bijeen. In deze bijeenkomsten worden de processen en de procedures van de commissies doorgenomen en beter op elkaar afgestemd. De leden van de examencommissies komen een of twee keer per jaar bijeen om te spreken over de kwaliteitsborging van toetsen. In deze bijeen-

*Figuur 5*  
*Totaaloordelen NSE (5-puntsschaal)*



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



komsten staat het uitwisselen van kennis en ervaring centraal. Ter voorbereiding van het werken in een opleidingscommissie is een SPOC beschikbaar. Daarnaast hebben studenten die deel uitmaken van een opleidingscommissie de mogelijkheid een facultaire training te volgen. In 2018 is een universiteitsbrede themabijeenkomst voor opleidingscommissies gehouden, met als doel het functioneren van deze commissies te versterken, en ervaringen en *best practices* uit te wisselen.

### Overleg met studenten

Naast de formele medezeggenschap op facultair en universitair niveau is er ook een regulier overleg over actuele onderwijszaken tussen de studentleden (assessoren) van de faculteitsbesturen en de vicerector magnificus. Dat is het Studentzakenberaad. Hiermee is de inbreng van studenten in de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs gewaarborgd. De assessoren, verenigd in het Leids Assessoren Overleg (LAssO), stellen elk academisch jaar een lijst met speerpunten op. Voor 2018-2019 wordt extra aandacht gevraagd voor studentwelzijn en studentbetrokkenheid.

Het Leids Universitair Studentenplatform (LUS) houdt periodieke bijeenkomsten over actuele onderwijsthema's. Ook organiseert het platform de jaarlijkse verkiezing van de beste docent. Hij of zij ontvangt de universitaire Onderwijsprijs bij de opening van het academisch jaar. In 2018 verscheen het vijfde jaarverslag van het LUS. Het College van Bestuur, de faculteitsbesturen en de studenten hechten veel waarde aan de aanbevelingen in dit verslag en zullen deze waar mogelijk vertalen naar concreet beleid.

### Opleidingsaccreditatie

De resultaten van de in 2018 door de Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie (NVAO) uitgevoerde externe beoordelingen staan vermeld in de tabel in bijlage E. Beoordelingen door de NVAO zijn onderdeel van de kwaliteitszorg. De tabel vermeldt de accreditaties de NVAO in 2018 heeft afgehandeld. Alle beoordelingen hebben tot heraccreditatie geleid; één opleiding zal een herstelbeoordeling van standaard 2 (onderwijsleeromgeving) ondergaan. In 2018 heeft nog een aantal visitatiebezoeken plaatsgevonden. Deze zijn nog niet afgerond met een accreditatiebesluit.

In 2018 is een *midterm review* uitgevoerd bij de bacheloropleidingen Natuurkunde, Sterrenkunde, Wiskunde en Informatica en bij de masteropleiding Vitality and Ageing.

### Studenttevredenheid

Jaarlijks, dus ook in 2018 worden alle Leidse studenten uitgenodigd de mate van tevredenheid over hun opleiding aan te geven in de Nationale Studenten Enquête (NSE). Daarin beoordelen studenten onder meer de inhoud van de opleiding, de voorbereiding op de beroepsloopbaan, de deskundigheid van docenten, de studiefaciliteiten en de studiebegeleiding.

In 2018 vulde 36,7% van de Leidse studenten de enquête in (landelijk 36,2%). In het algemeen oordeelden ze positief over het bachelor- en masteronderwijs; de gemiddelde studenttevredenheid lag op een vijfpuntschaal in de bacheloropleidingen op 4,0 en in de masteropleidingen op 3,9 (deeltijdmasters 4,1). Op de hoofdthema's scoort de universiteit onder het landelijk gemiddelde. Opvallend lager dan gemiddeld oordeelden de studenten over de voorbereiding op de beroepsloopbaan (3,05 versus landelijk: 3,22), de kwaliteitszorg (3,14 versus landelijk: 3,36) en de informatievoorziening (3,41 versus landelijk: 3,53).

Over aspecten waarop de Leidse scores achterblijven bij andere universiteiten zijn verbeteracties afgesproken met de faculteiten. Ook op universitair niveau lopen projecten om op specifieke punten verbeteringen door te voeren. Mogelijk hebben deze verbeteringen er al toe bijgedragen dat studenten in 2018 iets tevredener waren dan in 2017 over studiebegeleiding, stage-ervaring en internationalisering. Ook mag opgemerkt worden dat Leidse studenten in vergelijking met studenten elders positiever oordelen over docenten wat betreft hun deskundigheid, inspirerende houding en beheersing van de Engelse taal.

## 3. Onderzoek

### 3.1 Onderzoeksprofiel

De Universiteit Leiden is een internationaal georiënteerde onderzoeksuniversiteit. Het uitgangspunt is dat ons onderwijs een herkenbare basis heeft in en verbinding met het onderzoek. Het onderzoek kenmerkt zich door een interdisciplinaire aanpak en voldoet aan de hoogste internationale standaarden van kwaliteit en wetenschappelijke integriteit.

Wie de kracht van het Leidse onderzoek kort zou willen samenvatten, ziet vijf grote gebieden:

- Fundamentals of Science;
- Gezondheid en welzijn;
- Life Sciences;
- Recht, politiek en bestuur;
- Talen, culturen, kunsten en samenwerkingen wereldwijd.

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

Het onderzoek kent een stevige disciplinaire basis in een zeer breed scala van wetenschapsgebieden. Vanuit die basis verrichten 29 instituten in Leiden en Den Haag – samen met onze drie partners TU Delft, Erasmus Universiteit Rotterdam en de Hogeschool der Kunsten Den Haag – zowel disciplinair als interdisciplinair onderzoek. Over de grenzen van instituten, faculteiten en universiteiten staan onderzoekers in nauw contact met elkaar en met de nationale en internationale samenleving.

In 2009 heeft het College van Bestuur in nauw overleg met de faculteiten, elf profileringsgebieden aangewezen en aan deze gebieden voor een periode van tweemaal vier jaar stimuleringsmiddelen toegekend (zie ook hiervoor bijlage A). De financieringsperiode van deze profileringsgebieden was eind 2018 afgelopen.

Voor de periode 2019 tot en met 2023 is M€ 21,6 euro beschikbaar ten behoeve van onderzoekstimulering.

De gelden kunnen beschikbaar worden gesteld voor de volgende doeleinden.

- Financiering van enkele aanzienlijk grotere *Initiatives for Interdisciplinary Research* met aantoonbare interdisciplinaire samenwerkingverbanden, waarbij gebruik wordt gemaakt van de mogelijkheden die Leiden en Den Haag bieden.
- Continuering van onderzoeksnetwerken vanuit een bestaand stimuleringsgebied of een combinatie van gebieden; het gaat hier vooral om gemakkelijk en effectief in te zetten geld – naar het voorbeeld van de tweede ronde van de profileringsgebieden.
- Stimulering van consortiavorming, bijvoorbeeld tegemoetkoming in de kosten van de organisatie van netwerkbijeenkomsten en/of het samenbrengen van consortiumpartners, waarbij ook wordt gedacht aan onze twee LDE-partners).
- Onderzoeksinfrastructuur.

De stimuleringsmiddelen worden in 2019 toegewezen via een nieuwe werkwijze waarin de decanen van de zeven faculteiten tot een gezamenlijk voorstel komen voor de inzet van middelen voor interdisciplinair onderzoek, rekening houdend met:

- een evenwichtige verdeling tussen jong, aanstormend wetenschappelijk talent en meer gevestigde wetenschappers, en
- een goede aansluiting op externe ontwikkelingen zoals de Nationale Wetenschapsagenda (NWA), de EU, het VSNU-programma Digitale Samenleving, onderzoeksagenda's en financiers, en mogelijkheden voor publiek-private en publiek-publieke samenwerking, inclusief de kansen die onze LDE-samenwerking biedt.

#### Kerncijfers onderzoek

Onderzoek	2014	2015	2016	2017	2018
Promoties	411	406	417	423	447
Wetenschappelijke publicaties	5.533	5.726	5.656	6.094	6.413
Onderzoeksinzet in fte	2.265	2.321	2.393	2.460	2.510
Gemiddelde promotieduur	5,3	5,2	5,5	5,3	5,2
Promotierendement in 6 jaar	62%	63%	61%	59%	60%

## 3.2 Onderzoeksambities en -prestaties

### Omgeving voor excellent onderzoek

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

In 2018 heeft het College van Bestuur, in samenspraak met de decanen van de faculteiten besloten om te komen tot een geïntegreerde keten van ondersteuning van Leidse onderzoekers bij het voorbereiden, uitvoeren en verantwoorden van extern gefinancierd onderzoek. Met het hieruit volgende programma *Leiden Research Support* worden de volgende doelstellingen beoogd:

- kwalitatief hoogwaardige ondersteuning van de Leidse onderzoeker met een geïntegreerd en compleet aanbod aan voorzieningen en support binnen de gehele onderzoekslevenscyclus, van het schrijven van onderzoeksvoorstellen tot en met het publiceren en archiveren van onderzoeksresultaten en het genereren van impact met de vergaarde kennis;
- eenvoudige vindbaarheid en aanspreekbaarheid van de onderzoeksondersteuning binnen de organisatie;
- voldoen aan veranderende en strenger wordende eisen van financiers, gedragscodes en wetgeving, en het aanhaken bij nationale en internationale ontwikkelingen, bijvoorbeeld op het gebied van Open Science;
- invullen van bestaande lacunes in de ondersteuning en informatievoorziening;
- de ontwikkeling van een netwerkorganisatie van expertise bij instituten, faculteiten en centrale eenheden, met waar nodig herschikking van verantwoordelijkheden.

Naar verwachting gaat de uitvoering van het Leiden Research Support-programma in de zomer 2019 van start.

### Bestuursafspraken

Het onderzoeksbeleid van de Universiteit Leiden is gericht op de profilering van het onderzoek, het op peil houden en verder ontwikkelen van de wetenschappelijke output, het vergroten van de impact van het onderzoek, en de kwaliteitsbewaking aan de hand van onderzoeksbeoordelingen. Twee bestuursafspraken hebben betrekking op het onderzoeksbeleid. De eerste betreft het aantal promoties. Verwacht wordt dat alle faculteiten samen ten minste 8,5 procent (het Leidse marktaandeel) van het landelijk aantal promoties realiseren in 2019. De tweede gaat over de omzet in de tweede geldstroom en over de EU-gelden in de derde geldstroom. De inzet is een groei van twee procent per jaar van zowel de tweede als de derde geldstroom.

### Wetenschappelijke output in publicaties

Alle grote, wereldwijde universitaire rankings gebruiken citaties als indicator. De CWTS Leiden Ranking leent zich in het bijzonder voor het verkrijgen van inzicht in de verschillende aspecten van wetenschappelijke impact van universiteiten, omdat de gebruikers van de ranking zelf de indicatoren kunnen selecteren. In de CWTS-ranking van 2018 zijn de prestaties opgenomen van de 938 universiteiten die tussen 2013 en 2016 meer dan 1000 wetenschappelijke publicaties hadden in de *Web-of-Science-database*.

Een veelgebruikte indicator in de CWTS-ranking is het percentage van de in de afgelopen vijf jaar verschenen publicaties die behoren tot de tien procent meest geciteerde in het vakgebied (PP-top 10%). Dit percentage geeft een indruk van de impact die een universiteit heeft in het betreffende domein van onderzoek. Voor alle Leidse onderzoeksgebieden samen lag dit aandeel in 2018 op 14,3 procent. Met name publicaties uit de biomedische en gezondheidswetenschappen droegen hieraan bij. Het aandeel veelvuldig geselecteerde publicaties in 2018 is vergelijkbaar met dat in de jaren 2014-2017; in 2017 was sprake van een lichte daling

### Bestuursafspraken Onderzoek 2016-2019

Indicator		Afspraak 2019	Realisatie 2018	Uitgangssituatie
Promoties*	≥	424	441	409
Omzet 2e /3e EU-geldstroom (K€)	≥	94.686	89.773	85.637

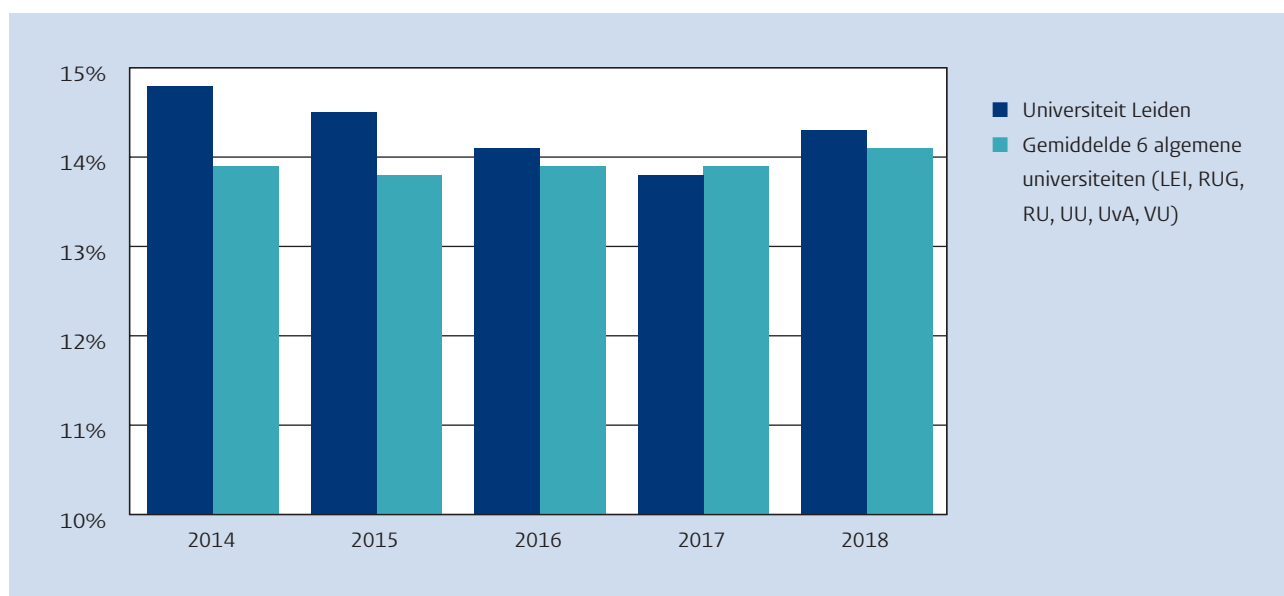
\* Het aantal promoties in 2018 bedroeg 447. De promoties van het ICLON en het ASCL (zes in 2018) tellen niet mee voor de bestuursafspraken.

naar 13,8%. Op de wereldwijde ranglijst van 938 plaatsen bekleedde Leiden in 2018 de 88e plaats, en landelijke de zesde plaats. Hoewel de cijfers duiden op stabilisering van de daling die vanaf 2014 inzette, blijven er zorgen over de Leidse positionering, met name nationaal.

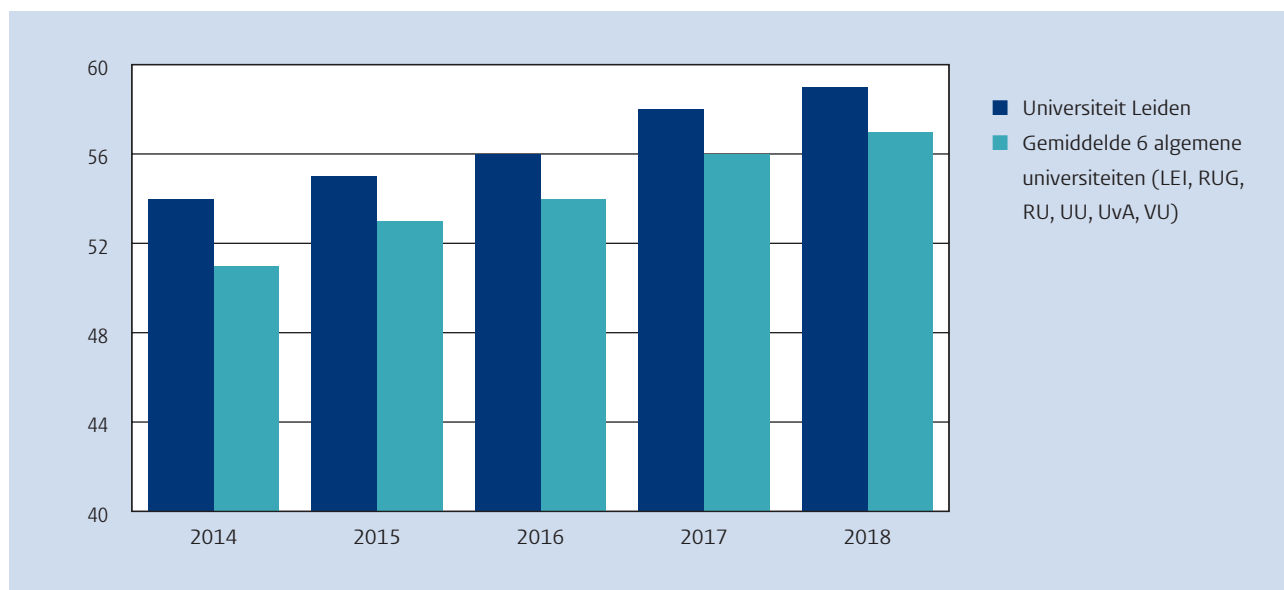
In het adviesrapport van de werkgroep *Rankings en Toptalent* onder leiding van prof.dr. Wim van den Doel (zie ook par. 1.3 Strategie en positie; Bevordering wetenschappelijke excellentie en talentbeleid) wordt onder meer aandacht gevraagd voor:

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

*Figuur 7*  
Aandeel publicaties bij 10% meest geciteerde publicaties (PP-top10%)



*Figuur 8*  
Aandeel publicaties met een of meer andere landen (internationale samenwerking)



In de loop van 2018 is een begin gemaakt met de uitvoering van de aanbevelingen uit het rapport.

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

De CWTS-ranking 2018 laat zien dat 85,9 procent van de publicaties van de Universiteit Leiden het resultaat is van samenwerking met een of meer andere Nederlandse en/of buitenlandse instellingen. Dit percentage stijgt al enige jaren met minimaal een procent per jaar, zo ook nu. Een vergelijkbare toename is bij de andere Nederlandse universiteiten te zien.

De samenwerking met buitenlandse instellingen neemt al enkele jaren gestaag toe. De CWTS-ranking 2018 laat zien dat bij ruim 59 procent van de Leidse publicaties buitenlandse instellingen betrokken zijn – dat is een groei van ruim zeven procent in de afgelopen vijf jaar. Leiden wijkt op dit punt landelijk niet sterk af. Het gemiddelde van de Nederlandse universiteiten ligt op 57 procent; over de hele linie is het percentage hoog (zie figuur 8).

### Participatie in nationale en Europese subsidieprogramma's

Het onderzoek van de Universiteit Leiden wordt gedeeltelijk gefinancierd uit de eerste geldstroom voor onderwijs en onderzoek van het ministerie van OCW. Daarnaast zijn de externe en in competitie verworven geldstromen een essentieel instrument om de universiteit te positioneren als vooraanstaande onderzoeksuniversiteit: een goede prestatie van een universiteit bij de verdeling van EU- en NWO-budgetten geldt als een erkende, externe kwaliteitsindicator. De wetenschappers dragen bij aan de ontwikkeling van de diverse wetenschapsgebieden waarop de universiteit actief is. Ze bewijzen keer op keer in competitie hun vooraanstaande positie in hun wetenschapsdomein en dragen daarmee bij aan de reputatie van de Leidse universiteit als inter-

nationale onderzoeksuniversiteit. In 2018 verwerfde een Leidse wetenschapper een van de vier toegekende Spinozapremies (zie verderop in deze paragraaf). OCW stelt via het Zwaartekrachtprogramma ook in 2019 een structureel bedrag beschikbaar voor stimulering van onderzoeksconsortia die de potentie hebben om tot de absolute wereldtop in hun onderzoeksveld te gaan behoren of zich al op dat niveau bevinden. In september 2018 heeft de universiteit hiervoor aanvragen ingediend. Het besluit van de Minister van OCW over de aanvragen wordt in het najaar van 2019 verwacht.

Daarnaast zijn Leidse onderzoekers ook succesvol geweest in het verwerven van andere externe onderzoeksbudgetten (zie bijlage F).

De inkomsten voor onderzoek uit deze subsidies zijn in de periode 2014-2018 met 34 miljoen euro gestegen, van 156 miljoen euro in 2014 naar 189 miljoen euro in 2018.

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

In de ERC-ronde van 2018 (figuur 9 en 10) zijn toegekend:

- 2 Advanced Grants (van 23 toekenningen voor Nederland – Leids aandeel 9 procent)
- 2 Consolidator Grants (van 19 toekenningen voor Nederland – Leids aandeel 11 procent)
- 5 Starting Grants (van 46 toekenningen voor Nederland – Leids aandeel 11 procent)

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

(bedragen in M€)	2014	2015	2016	2017	2018
NWO (incl. ZonMW) en KNAW	50	52	54	52	52
EU (incl. ERC)	32	34	38	37	40
Overig contractonderzoek	74	77	77	81	87
<b>Totaal</b>	<b>156</b>	<b>164</b>	<b>169</b>	<b>170</b>	<b>179</b>



In de NWO-vernieuwingsimpulsrondes van 2018 (figuur 11 en 12) zijn toegekend:

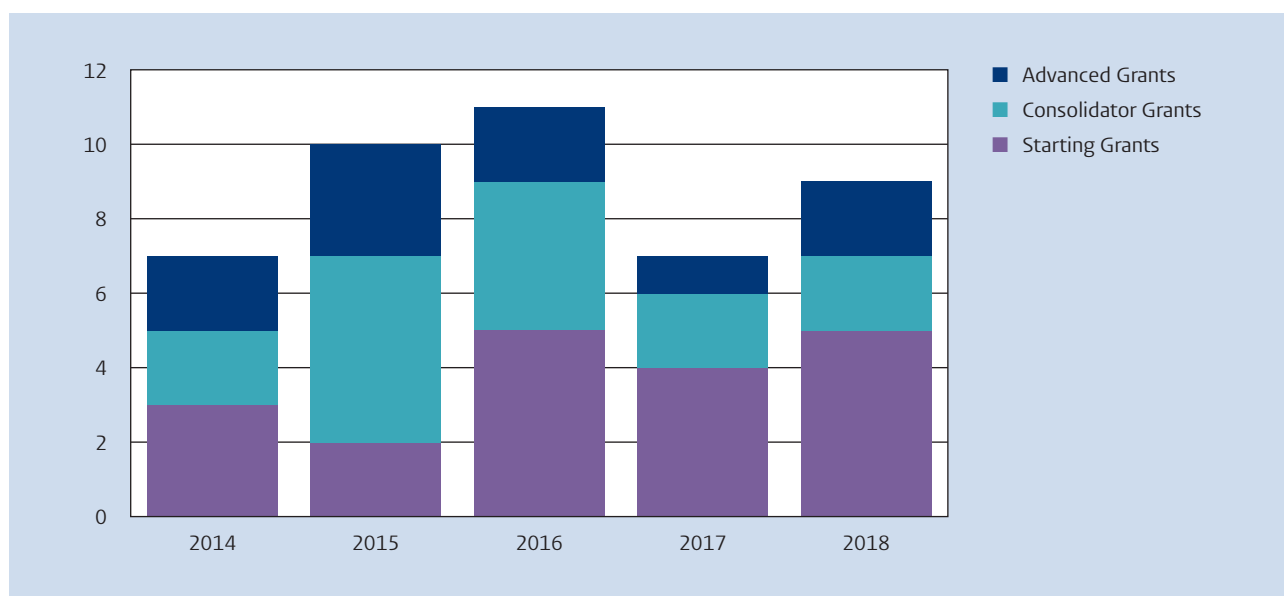
- 7 Vici-subsidies (van 32 toekenningen – Leids aandeel 22 procent)
- 9 Vidi-subsidies (van 85 toekenningen – Leids aandeel 9%)
- 16 Veni-subsidies (van 154 toekenningen – Leids aandeel 10 procent)

De ronde van 2017 (bekend gemaakt 2018) leverde eveneens 9 Vidi-subsidies (van 86 toekenningen – Leids aandeel 10 procent).

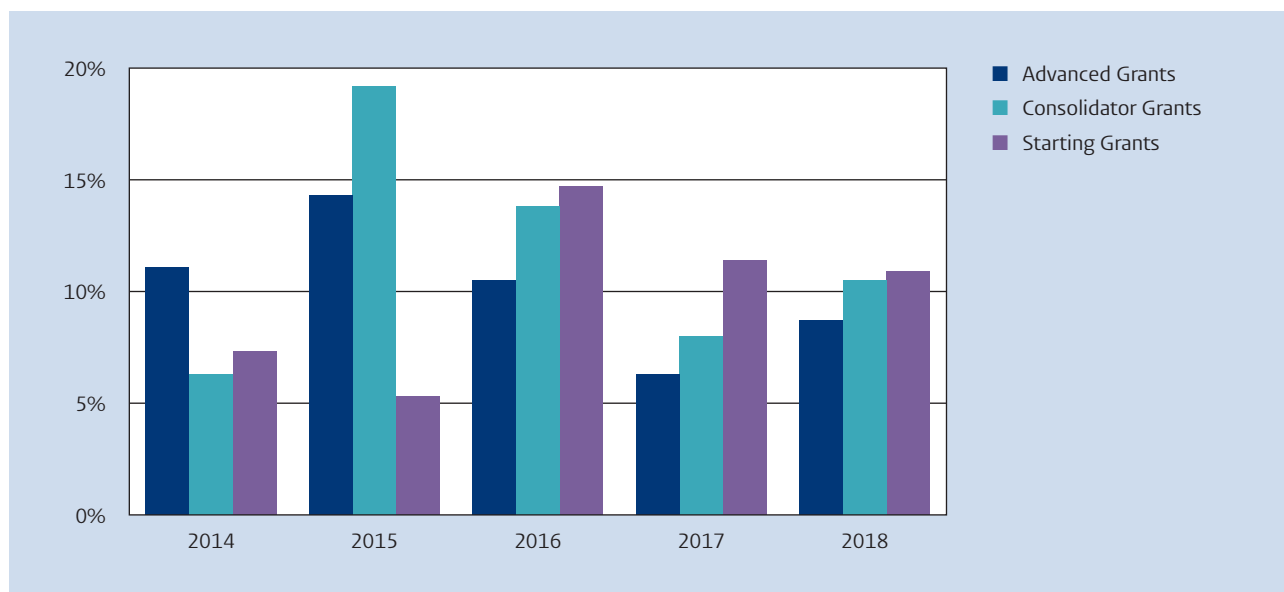
### Spinozapremie

De Spinozapremie wordt jaarlijks uitgereikt aan wetenschappers die tot de internationale top van hun vakgebied horen. Iedere winnaar ontvangt 2,5 miljoen euro dat hij of zij naar eigen inzicht mag besteden aan nieuw onderzoek. In 2018 is deze grootste persoonsge-

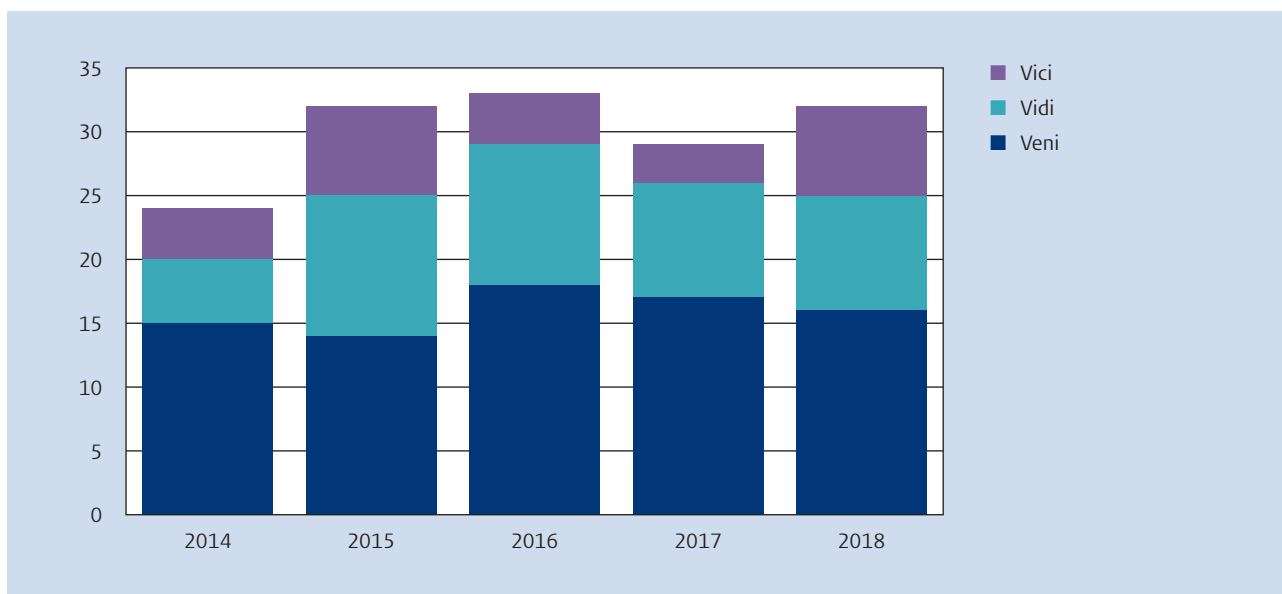
*Figuur 9*  
Aantal toegekende ERC-projecten in rondes 2014-2018



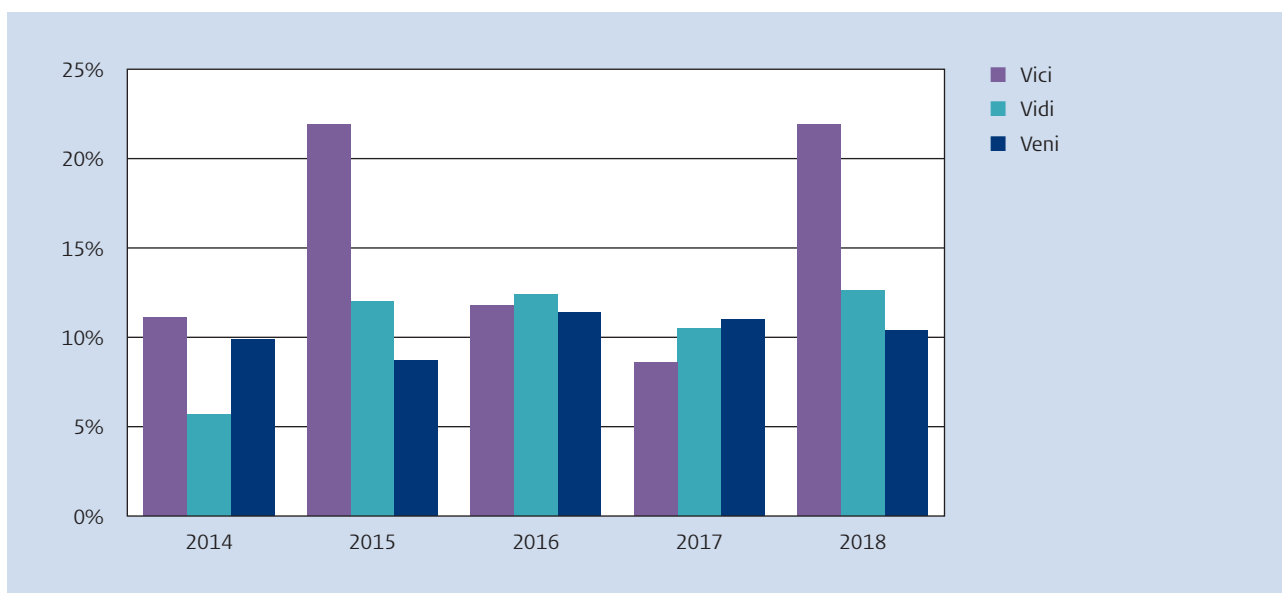
*Figuur 10*  
Aandeel in aan NL toegekende ERC-projecten in rondes 2014-2018



**Figuur 11**  
Aantal toegekende NWO VI-projecten in rondes 2014-2018



**Figuur 12**  
Aandeel in aan NL toegekende NWO VI-projecten in rondes 2014-2018



bonden wetenschapspremie van Nederland toegekend aan de Leidse sociaal- en organisatiepsycholoog, prof.dr. Carsten de Dreu.

Daarnaast was de universiteit bijzonder trots op de prestigieuze Kavliprijs voor hoogleraar Moleculaire astrofysica, prof.dr. Ewine van Dishoeck.

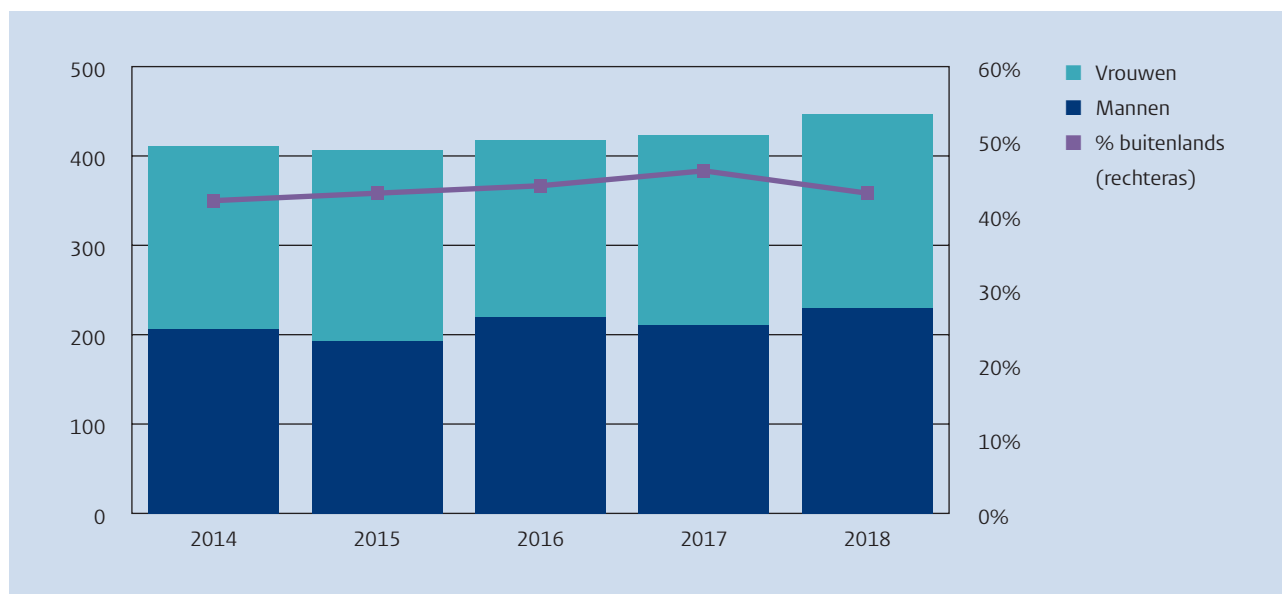
#### **Promoties en Graduate Schools**

Toekomstige wetenschappers worden opgeleid in *Graduate Schools*. Alle faculteiten hebben een eigen

Graduate School, waar promovendi een promotietraject kunnen volgen in een omgeving die erop gericht is hun kwaliteiten als onderzoeker optimaal te ontwikkelen.

In 2018 is het *Werkplan promovendizaken* verder uitgerold en zijn vrijwel alle voorgenomen maatregelen geïmplementeerd. Het plan is gericht op het verbeteren van het promotietraject. De maatregelen zijn met name gericht op het versterken van de begeleiding en het verbeteren van het welzijn van promovendi. Er is prioriteit gegeven aan de verbetering van de kwaliteit

Figuur 13  
Promoties Universiteit Leiden



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

Het aantal promovendi en postdocs neemt in de academische wereld de laatste jaren sterk toe. In Leiden is het aantal promovendi sinds het jaar 2000 nagenoeg verdubbeld en ook het aantal postdocs is sterk gegroeid. Het uitvalpercentage bij de promovendi is de laatste jaren iets afgenomen. Een klein deel van deze groep jonge onderzoekers vervolgt de loopbaan binnen de academische wereld, maar het overgrote deel (bijna 70 procent van de promovendi en 50 procent van de postdocs) zet zijn of haar carrière voort buiten de universiteit.

Het aantal promoties is in de afgelopen vijf jaar gestegen (zie figuur 13). In 2018 vonden 447 promoties plaats. Het percentage vrouwelijke promovendi bedroeg 49 procent, het percentage buitenlandse promovendi 43 procent. Degenen die in 2018 gepromoveerd zijn, hebben gemiddeld 5,2 jaar over hun promotie gedaan. Dat is iets korter dan de gemiddelde promotieduur in 2017. Van de promovendi die in 2012 zijn gestart, had 60 procent het proefschrift in 2018 of eerder afgerond. Het promotierendement binnen zes jaar is ongeveer gelijk aan voorgaande jaren.

#### Samenwerking Leiden-Delft-Erasmus

De Universiteit Leiden, de TU Delft en de Erasmus Universiteit Rotterdam (LDE) werken op het gebied van

onderwijs, onderzoek en valorisatie samen in een strategische alliantie. (Zie: Leiden-Delft-Erasmus.nl).

In december 2018 heeft de LDE-stuurgroep de nieuwe LDE-strategie voor 2019-2024 vastgesteld. Zij heeft in de voorbereiding zowel interne als externe stakeholders geraadpleegd.

In juni 2018 heeft de LDE-stuurgroep, op basis van een evaluatie over de periode 2013-2018, besloten het Centre for Metropolis and Mainport, het Centre for Safety and Security en het European Research Centre for Economic and Financial Governance te beëindigen. Vijf LDE-centres worden in de periode 2019-2024 gecontinueerd:

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

Andere belangrijke LDE-ontwikkelingen en resultaten in 2018 op het gebied van onderzoek zijn:

- Er zijn veertig postdocs geselecteerd in de tweede ronde van het LEaDing Fellows Programme, een Marie Curie Skłodowska-Curie COFUND-programma waarvoor de drie universiteiten en de twee medische centres een subsidie van 6,3 miljoen euro hebben ontvangen. De derde en laatste *call*, waarmee de laatste dertig van de in totaal negentig postdocs kunnen worden aangetrokken, is eind oktober 2018 gesloten. (zie: Leadingfellows.eu).

- Vanuit de LDE-alliantie is een gecoördineerde aanpak ontwikkeld voor deelname aan de VSNU-onderzoeksa-genda Digitale Samenleving. Vanuit de alliantie is een aantal inhoudelijke trekkers (*adoptiehoogleraren*) benoemd voor de ontwikkeling van programmalijnen voor specifieke thema's. Leiden levert een hoogleraar die zal functioneren als trekker voor de landelijke programmalijn Health and Wellbeing.

### Medical Delta 2.0

Medical Delta is het medisch-technologische consortium van drie universiteiten (LEI, TUD en EUR), twee academi-sche ziekenhuizen (het Erasmus MC en het LUMC), overheden, *science parks* en zo'n 150 bedrijven. Medical Delta richt zich onder meer op:

- Gezond en vitaal ouder worden;
- Vroege diagnostiek en behandeling door onder meer nieuwe, beeldvormende technieken;
- Minimaal invasieve operatie- en behandeltechnieken, korte ziekenhuisopnames;
- *Personalised medicine* door fijnmazige moleculaire kennis en technologie.

Medical Delta heeft in 2018 twaalf onderzoekspro-gramma's gelanceerd die gericht zijn op het ontwik-kelen van technologische oplossingen voor duurzame zorg, variërend van moleculair tot vergoeding. In deze programma's combineren de betrokken universiteiten en universitaire medische centra kennis en expertise om oplossingen te vinden voor belangrijke maatschappelijke vraagstukken in de gezondheidszorg (zie [medicaddelta.nl/news/overzicht-programmas-medical-delta-2019-2023](http://medicaddelta.nl/news/overzicht-programmas-medical-delta-2019-2023)).

In 2018 heeft TU Delft Services de opdracht gekregen om de oprichting van een (onder de holding van TU Delft vallende) stichting Medical Delta voor te bereiden. Vervolgens is een akte van statutenwijziging opgesteld, die ter besluitvorming is voorgelegd aan het Medical Delta-bestuur. Op 13 december 2018 is de akte definitief vastgesteld.

### Internationalisering in onderzoek

De universiteit heeft in 2018 verder geïnvesteerd in de versterking van haar internationale relaties met univer-siteiten, overheden en ambassades. Ze streeft ernaar de werving en uitwisseling van studenten, docenten en wetenschappers, en de samenwerking op het gebied van onderwijs en onderzoek in samenhang te bekijken, zodat zij elkaar kunnen versterken. De universiteit hecht aan internationale samenwerking vanwege de mogelijk-heden die dit biedt voor internationaal georiënteerde studenten en wetenschappers. Om antwoorden te vinden op mondiale vraagstukken zullen zij steeds vaker samen-werken in internationale netwerken.

De onderzoekssamenwerking met China is in 2018 verder uitgebreid. Er zijn diverse gezamenlijke onder-zoeksprojecten opgezet op uiteenlopende vakgebieden waaronder psychologie, *cryo-electron microscopy*, *smart industrial parks*, medicijnontwikkeling en archeologie. Ook werd er in 2018 een *joint PhD-programme* met de strategische partner Xi'an Jiaotong University geïnitieerd, inclusief door China gefinancierde beurzen voor tien promovendi per jaar.

Onderzoekers van vijf Leidse faculteiten en van IIAS en KITLV, hebben met partners van de Universitas Indonesia en de Universitas Gadjah Mada in Jakarta de eerste Summer Academy georganiseerd. Daarin werkten 77 Leidse en Indonesische onderzoekers samen aan het vijfjarige, interdisciplinaire onderzoeksprogramma *Dynamics of Urban Transitions – a Systems Approach*.

De Faculteit of Governance and Global Affairs trad als gastvrouw op voor de vierde editie van het GRULAC-evenement, georganiseerd door de *Group of Latin America and the Caribbean Countries*. Afgevaardigden van elf ambassades uit deze regio kwamen bijeen om de Leidse universitaire betrokkenheid en samenwerking met partners in deze regio onder de aandacht te brengen, en om in gesprek te gaan met ambassadeurs over onder-zoekssamenwerking in de regio.

### Ontvangsten en bezoeken

De Universiteit Leiden ontving in 2018 vele ambassa-deurs, ministers en andere hoogwaardigheidsbekleders uit het buitenland. Daarnaast werden Indonesische delegaties ontvangen van de Universitas Hassanudin in Makassar, het ministerie RISTEK/DIKTI en de uitvoe-ringsorganisatie LPDP. Ook zijn de Memoranda of Understanding (MoU) vernieuwd met de onderzoeks-organisatie LIPI (Indonesian Institute of Sciences), de Universitas Indonesia en de Universitas Gadjah Mada.

Aansluitend aan de bezoeken aan China van decanen van de faculteiten Rechtsgeleerdheid en Wiskunde en Natuurwetenschappen, bracht ook vicerector Hester Bijl in 2018 een bezoek aan China. Zij ondertekende overeen-komsten met de Shandong University en voerde bespre-kingen met Peking University en de China Scholarship Council. Op hun beurt brachten delegaties van meer dan tien Chinese partneruniversiteiten en de Chinese Academy of Sciences een bezoek aan Leiden, waarbij diverse overeenkomsten werden gesloten of hernieuwd. Een hoogtepunt was het bezoek, in oktober, van de Chinese premier Li Keqiang en zijn vrouw aan de Univer-siteit Leiden.

Verder ontving de universiteit delegaties van universiteiten en onderzoeksinstituten uit onder meer Duitsland, Finland en België. Ook enkele faculteiten hebben buitenlandse delegaties ontvangen, veelal in relatie tot specifieke onderzoeksgebieden. Ook bezochten leden van het College van Bestuur belangrijke conferenties in het buitenland, zoals de World Cultural Council in Hong Kong en het Science and Technology in Society (STS) Forum in Kyoto.

### Instituten in het buitenland

Het Nederlands Instituut in Marokko (NIMAR) in Rabat heeft een landelijke opdracht namens de Nederlandse universiteiten en hogescholen; het beheer ligt bij de Universiteit Leiden. Het instituut, dat in 2017 werd vernieuwd en heropend, 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.

In 2018 heeft de Universiteit Leiden het beheer van het Nederlands Instituut in Turkije (NIT) in Istanbul overgenomen van het Nederlands Instituut voor het Nabije Oosten (NINO). Op 28 november 2018 vierde het NIT haar 60-jarig jubileum in het Rijksmuseum van Oudheden in Leiden.

Daarnaast beheert de Leidse universiteit het Nederlands-Vlaams Instituut in Cairo (NVIC), waarin het ministerie van OCW, zes Nederlandse universiteiten en een drietal Vlaamse partijen deelnemen: het Fonds Wetenschappelijk Onderzoek-Vlaanderen (FWO), de Universiteit Gent en de Katholieke Universiteit Leuven. Ook de Universiteit Antwerpen wil graag participeren; hierover zijn gesprekken gaande.

De aandacht voor de veiligheid van studenten en medewerkers van het NVIC blijft een prioriteit.

Het NVIC maakt deel uit van de koepelorganisatie Nederlandse Wetenschappelijke Instituten in het Buitenland (NWIB). In het bestuur van de NWIB zijn de zes algemene Nederlandse universiteiten (RUG, RUN, UU, UvA, VUA en de LEI) vertegenwoordigd. In de NWIB zijn naast het NVIC nog de volgende instituten ondergebracht: het NIA (Athene), het NIP (St. Petersburg), het NIKI (Florence) en het KNIR (Rome).

### LERU

De League of European Research Universities (LERU) is een samenwerkingsverband van 23 onderzoeksuniversiteiten en is mede opgericht door de Universiteit Leiden. De LERU heeft zich ook in 2018 ingezet voor de belangen van Europese onderzoeksuniversiteiten en de kwaliteit van het wetenschappelijk onderzoek. Ze bracht in 2018 een vijftal publicaties uit waarmee ze de besluitvorming in Brussel en elders in Europa wil beïnvloeden:

1. State of affairs on Horizon Europe: LERU's to do list for the EU institutions (policy brief);
2. Delivering talent: careers of researchers inside and outside academia (position paper);
3. Open Science and its role in universities: a roadmap for cultural change (advice paper);
4. Impact and the next Framework Programme for Research and Innovation (note);
5. Implicit bias in academia: A challenge to the meritocratic principle and to women's careers – And what to do about it (advice paper).

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

### Datamanagement en open access

Datamanagement bleef ook in 2018 actueel. Onderzoekers produceren en gebruiken in toenemende mate digitale data, en ook de eisen van externe partijen en subsidieverstrekkingen op dit gebied nemen toe. Op 25 mei 2018 trad de *Algemene Verordening Gegevensbescherming* (AVG) in werking. Om onderzoekers in staat te stellen om bij het verwerken van onderzoeksdata met persoonsgegevens de risico's voor de betrokkenen voldoende te beperken, moeten er adequate voorzieningen beschikbaar zijn waarmee ze de gewenste maatregelen kunnen nemen.

Op 1 oktober 2018 trad de *Nederlandse gedragscode wetenschappelijke integriteit* in werking. Daarin is een Zorgplicht databeheer opgenomen waaraan instellingen moeten voldoen. Zij moeten zorgen voor een onderzoeksinfrastructuur waarin goed databeheer vanzelfsprekend is, en goed gefaciliteerd wordt. Het nationaal plan *Open Science* stelt zich ten doel wetenschap toegankelijk te maken voor wetenschappers, de economie en de maatschappij. Samenwerking en kennis uitwisselen staan hierbij centraal. Het doel is om de kwaliteit en impact van wetenschappelijk onderzoek te vergroten. Goed datagebruik draagt in hoge mate bij aan het realiseren van de ambities van Open Science. De afgelopen jaren is dan ook een breed draagvlak ontstaan om onderzoeksgegevens te beschrijven, op te slaan en

te publiceren volgens de FAIR-principes: *Findable, Accessible, Interoperable* en *Reusable*.

De Universiteit Leiden onderschrijft het belang van de FAIR-principes in de omgang met wetenschappelijke data. In 2016 heeft zij daarom universitaire richtlijnen voor datamanagement vastgesteld: het *Programma Implementatie Datamanagement*. Dit programma bevat richtlijnen voor adequate voorzieningen, een goede infrastructuur en een goede ondersteuning. Met de uitvoering van dit programma is begonnen. Faculteiten worden ondersteund bij de uitwerking van de regeling op disciplineniveau. Het programma is er ook op gericht onderzoekers meer databewust te maken. Aan het eind van 2018 is het programma herzien, rekening houdend met de ontwikkelingen, voortgang en ervaringen van de afgelopen twee jaar en met toekomstige (inter)nationale ontwikkelingen. In 2018 is ook financiering toegekend.

### Open access

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

In het internationale debat wordt bij open access doorgaans onderscheid gemaakt tussen de ‘groene’ en de ‘gouden’ route. De groene route gaat uit van zelfarchivering: auteurs maken hun werk zelf openbaar door het te deponeren in een erkende *repository*, een vrij toegankelijke database, al dan niet met een embargotermijn van de uitgever. De Universiteit Leiden biedt haar onderzoekers deze mogelijkheid ook: het Leiden Repository. In de gouden route komen publicaties via de websites van uitgevers vrij online beschikbaar. Zij vragen daarvoor aan de onderzoekers of aan hun werkgever een bedrag bij publicatie (de Article Processing Charge ofwel APC). Deze ontwikkelingen vergen een omslag in de businessmodellen van uitgevers.

Sinds december 2017 heeft de universiteit een groen open access-beleid. Het College van Bestuur verplicht alle Leidse auteurs om hun *peer-reviewed* artikelen te uploaden in het Leids repository. Het mag ook een manuscriptversie zijn. In Leiden lopen verschillende open access-stimuleringsprojecten. Het project *UBL helpt bij open access* heeft als doel om onderzoekers en auteurs te ontlasten bij het registreren en uploaden van hun publicaties. De universiteit neemt deel aan de

in 2018 opgezette landelijke pilot om artikel 25fa van de Auteurswet (Amendement Taverne) te implementeren. Dit amendement stelt dat auteurs artikelen en hoofdstukken binnen een redelijke termijn open access mogen publiceren ongeacht het beleid van de uitgever. Doel van de pilot is om de reikwijdte van het wetsartikel te toetsen. Om gouden open access mogelijk te maken neemt de universiteit deel aan landelijke overeenkomsten met uitgevers. Deze *read and publish deals* maken het mogelijk dat de corresponderende auteur verbonden aan de Universiteit Leiden, zijn publicaties, in veel gevallen zonder kosten voor de auteur zelf, open access bij uitgevers kan publiceren.

In 2018 is voor 575 artikelen waarvan de eerste auteur verbonden was aan de Universiteit Leiden, gebruikgemaakt van landelijke afspraken om publicaties tegen een gereduceerd tarief in open access beschikbaar te stellen. In 2018 kwam 39 procent van de gerefereerde wetenschappelijke artikelen van Leidse onderzoekers (incl. LUMC) beschikbaar via de gouden open access-route.

Eind 2018 is het ORCID-project afgerond, dat is uitgevoerd door de Universitaire Bibliotheken Leiden (UBL). *Open Researcher and Contributor Identifier* (ORCID) is een internationaal systeem waarmee wetenschappelijke auteurs op eenduidige en permanente wijze kunnen worden geïdentificeerd. Dit project had als doel om onderzoekers te helpen bij het claimen van een ORCID en het registreren ervan in onderzoeksregistratiesysteem LUCRIS. Bij de start, begin 2018, had 5,5% van de Leidse onderzoekers een ORCID. Na afronding van het project had 82% er een. Sinds 1 juli 2018 zijn alle nieuw bij de universiteit aangestelde onderzoekers verplicht om een ORCID te registreren. In 2018 heeft 77% van de nieuwe onderzoekers dit ook gedaan.

## 3.3 Kwaliteitszorg onderzoek

### Protocol

De kwaliteitsborging van het wetenschappelijk onderzoek vindt bij de Universiteit Leiden plaats door externe onderzoeksbeoordelingen volgens het landelijke *Standaard Evaluatie Protocol* (SEP). Het SEP wordt elke zes jaar vastgesteld; de huidige versie loopt tot 2021. In het SEP 2015-2021 wordt nadrukkelijker dan voorheen aandacht besteed aan de evaluatie van maatschappelijke relevantie, wetenschappelijke integriteit, promotietrajecten en, sinds medio 2016, diversiteit.

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

- *Research quality*: wetenschappelijke kwaliteit, academische bijdrage en productiviteit;

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

Daarnaast gebruikt de universiteit een eigen Leids protocol voor onderzoeksbeoordelingen, het *Leiden Protocol for Research Assessments 2015-2021*. Dit Leidse protocol beschrijft de verantwoordelijkheden van het College van Bestuur, de faculteiten en de instituten bij de voorbereiding en uitvoering van het externe visitatieproces volgens het SEP, evenals de procedure voor de interne *midterm review*, de evaluatie die drie jaar na de externe visitatie plaatsvindt en die geldt als een tussentijdse evaluatie.

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

### Onderzoeksinstituten

In Leiden is gekozen voor het onderzoeksinstituut als centrale eenheid in de onderzoeksvisitatie. Externe onderzoeksvisitaties worden georganiseerd langs de lijnen van de wetenschappelijke disciplines. Bij de Universiteit Leiden corresponderen de onderzoekseenheden waarop het SEP wordt toegepast over het algemeen met de onderzoeksinstituten. Ook onderzoeksgroepen zijn daarin begrepen. Een externe onderzoeksvisitatie kan eigenstandig (lokaal, *stand alone*) worden georganiseerd of in landelijk verband, wat onderlinge vergelijking tussen de Nederlandse universiteiten mogelijk maakt. Afstemming over deze keuze vindt plaats in de landelijke discipline-overleggen van de decanen. In sommige domeinen zoals de exacte wetenschappen en de gedragswetenschappen, zijn landelijke visitaties gebruikelijk. In andere disciplines, zoals de geesteswetenschappen, wordt soms gekozen voor lokale visitaties. Hierbij speelt mee dat het voor sommige disciplines lastig

is om een 'evenknie' elders in Nederland te vinden. De planning van alle onderzoeksvisitaties in Leiden (zowel extern als midterm) voor de hele periode van het SEP 2015-2021 staat op de universitaire website, zie: [univsiteitleiden.nl](http://univsiteitleiden.nl) > onderzoek > kwaliteit en integriteit > onderzoeksbeoordeling.

### Interuniversitaire onderzoeksscholen

De onderzoekers van de Universiteit Leiden nemen actief deel in landelijke interuniversitaire onderzoeksscholen. De kwaliteitsborging van deze onderzoeksscholen maakt deel uit van de onderzoeksvisitaties die uitgevoerd worden volgens de richtlijnen van het SEP 2015-2021. De financieringsafspraken voor de onderzoeksscholen zijn opgenomen in de *Gemeenschappelijke Regeling* van de betreffende onderzoeksschool. In 2018 was Leiden penvoerder van de volgende onderzoeksscholen:

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

### Onderzoeksbeoordelingen

In 2018 is een reeks onderzoeksbeoordelingen – extern en midterm – van start gegaan. Een deel ervan werd georganiseerd in landelijk verband. Nog niet alle beoordelingstrajecten zijn afgerond.

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

De externe beoordelingen van de volgende eenheden zijn in 2018 begonnen:

- Faculteit Archeologie;
- Faculteit Geneeskunde/LUMC;
- Faculteit Geesteswetenschappen: Academy of Creative and Performing Arts (ACPA), Leiden University Centre for Linguistics (LUCL), Instituut voor Geschiedenis (LUIH), Instituut voor Wijsbegeerte (LUIPh), Leiden University Centre for the Arts in Society (LUCAS), Leiden University Institute for Area Studies (LIAS);
- Faculteit Sociale Wetenschappen: Pedagogische Wetenschappen.

De beoordelingen van Archeologie, Geneeskunde, ACPA, LUCL, LUIH en LUCAS zijn in 2018 afgerond. Het ging hier in alle gevallen om *stand alone* visitaties. De visitatie van LIAS inclusief LUCSoR en NISIS is eveneens *stand alone* en wordt in 2019 afgerond. De visitaties van Wijsbegeerte en Pedagogische Wetenschappen zijn in landelijk verband georganiseerd; de rapporten worden begin 2019 verwacht.

Nadat de visitatierapporten zijn opgeleverd en de hele visitatieprocedure is afgerond, worden de visitatierapporten, inclusief de bestuurlijke reactie van de universiteit, geplaatst op [universiteit.leiden.nl](http://universiteit.leiden.nl) > onderzoek > kwaliteit en integriteit > onderzoeksbeoordeling.

In 2018 vonden de volgende midterm reviews plaats:

- Faculteit der Sociale Wetenschappen:
  - Centre for Science and Technology Studies (CWTS)
- Faculteit der Wiskunde en Natuurwetenschappen:
  - Mathematisch Instituut (MI)
  - Leiden Institute for Advanced Computer Science (LIACS)
- Van de Interfacultaire instituten:
  - Interfacultair Centrum voor Lerarenopleiding, Onderwijsontwikkeling en Nascholing (ICLON)

### 3.4 Wetenschappelijke Integriteit

De Universiteit Leiden hecht groot belang aan wetenschappelijke integriteit. De belangrijkste verandering waarmee de Universiteit en het LUMC na de samenvoeging van hun beider Commissies Wetenschappelijke Integriteit te maken had in 2018, was de vaststelling van de nieuwe landelijke Code Wetenschappelijke Integriteit. Een belangrijke aanvulling op de oude code Wetenschappelijke Integriteit is de expliciete aandacht voor de zorgplicht van de instelling. Om te voldoen aan de eisen die de code stelt, heeft het College in september 2018 een werkplan Zorgplicht code WI vastgesteld. Het werkplan adresseert aspecten zoals voorlichting, cursussen en communicatie, datamanagement en het opzetten van facultaire ethische commissies.

De Commissie Wetenschappelijke Integriteit is een adviesorgaan. Zij brengt advies uit aan het College van Bestuur van de universiteit dan wel aan de Raad van Bestuur van het LUMC. Aan de hand van het advies neemt het betreffende bestuursorgaan een besluit omtrent de ingediende klacht wegens vermeende schending van de wetenschappelijke integriteit en de eventuele (disciplinaire) maatregelen. Zowel de klager als de beklaagde kan dit besluit ter advies voorleggen aan het Landelijk Orgaan Wetenschappelijke Integriteit (LOWI). Zowel de secretaris als de voorzitter van de kamer die het advies heeft uitgebracht, draagt zorg voor het verweerschrift en vertegenwoordigt het bestuursorgaan bij de mondelinge behandeling door het LOWI.

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

In 2018 heeft de Commissie een onderzoeksopdracht van het College van Bestuur en acht klachten ontvangen.

Twee van deze klachten zijn ingetrokken en van één is geoordeeld dat deze geen betrekking heeft op wetenschappelijke integriteit. Verder zijn drie klachten niet-ontvankelijk verklaard. Een van de klachten is aangehouden in afwachting van de afhandeling van een andere klacht.

Daarnaast heeft de Commissie twee klachten uit 2017 die eerder niet-ontvankelijk werden verklaard, na advisering door het LOWI, alsnog in behandeling genomen.



## 4. Impact en maatschappelijke verantwoording

### 4.1 Profiel

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

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

### 4.2 Impact en innovatie: ambities en prestaties

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

#### Impactmatrix

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

waarmee de impact van het onderzoek zichtbaar gemaakt wordt, zowel kwantitatief als kwalitatief, en zowel retrospectief als prospectief. De universiteit wil de impact van de diverse disciplines optimaal zichtbaar maken. Daarom hanteert zij geen uniforme set van valorisatie-indicatoren voor alle wetenschapsgebieden, maar biedt zij ruimte aan de eigenheid van de afzonderlijke disciplines.

In dit jaarverslag worden de impactcijfers op het niveau van de universiteit gerapporteerd. De totale impact van het universitaire onderzoek en onderwijs kan worden ingedeeld aan de hand van de interactie met vier maatschappelijke sectoren: 1) het academisch veld, 2) het beroepsveld, 3) de commerciële en overheidssector, en 4) het brede publiek. De Impactmatrix (zie pag. 48) is een schematische weergave van deze vier sectoren en hun onderverdeling.

De resultaten van de impact in het academisch veld staan vermeld in de hoofdstukken over onderwijs en onderzoek. De impact door NWO- en EU-subsidies wordt gefaciliteerd door het *Research development team* van Luris. Luris is het Knowledge Exchange Office voor de Universiteit Leiden en het Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC). Verder biedt CWTS BV, een bedrijf gelieerd aan CWTS en eigendom van de universiteit, diverse bibliometrische producten, services en trainingen aan voor universiteiten wereldwijd.

Ook de impact in de interactie met het brede publiek komt ten dele aan de orde in de hoofdstukken onderwijs en onderzoek. Dit type impact krijgt onder andere gestalte in de alumni-uitstroom (zie par. 2.3 Uitstroom alumni), de MOOCs (zie par. 2.2 ICT & Onderwijs), en het gebruik van de Bijzondere Collecties van de Universitaire Bibliotheken Leiden. Voor zover deze impact betrekking heeft op de disseminatie van kennis naar een breed publiek en de opbrengsten van kennis voor de samenleving (bijzonder hoogleraren en economische impact in Europa), komt deze in de matrix aan de orde. Ook de impactindicatoren beroepsveld, en commerciële en overheidssector staan erin.

#### Leiden Bio Science Park

Het Leiden Bio Science Park (LBSP) is het grootste kenniscluster van Nederland op het gebied van Life Sciences & Health. Dit unieke en dynamische onderzoeksbedrijfenterrein staat ook internationaal hoog aangeschreven en behoort tot de top vijf van bedrijvenparken

Uitkomsten	Interactie met			
	Academisch veld	Beroepsveld	Commerciële en overheidssector	Brede publiek
<b>Kennisproductie en -uitwisseling (resultaten)</b>	<b>Kennisoverdracht naar academici</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aantal wet. publicaties (6.413)</li> <li>Aantal promoties (447)</li> <li>Aantal ingeschreven studenten (29.541)</li> <li>Samenwerking in LDE in onderzoek en onderwijs (kwalitatief)</li> </ul>	<b>Kennisoverdracht naar eigen beroepsgroepen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Student-ondernemerschap onderwijs en innovatie (kwalitatief)</li> <li>Vakpublicaties (731)</li> </ul>	<b>Productie van kennis voor of samen met bedrijven/overheden</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aantal gerapporteerde vindingen (53)</li> <li>% universitaire-industriële copublicaties (7,8%), waarvan met bedrijven gevestigd buiten NL (71,7%)</li> <li>Samenwerking in LDE in valorisatie (kwalitatief)</li> </ul>	<b>Disseminatie van kennis naar een breed publiek</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Het totaal aantal artikelen in gedrukte media (9026)</li> <li>39% wet. art. open access goud</li> <li>Bijzondere collecties UBL (kwalitatief)</li> </ul>
<b>Gebruik van kennis (effecten)</b>	<b>Gebruik van kennis door peers</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aandeel LEI in 10% meest geciteerde publicaties (14,3%)</li> <li>% publicaties in samenwerking met &gt;1 andere instelling (86%)</li> <li>% publicaties in samenwerking met &gt;1 buitenlandse instelling (59%)</li> </ul>	<b>Gebruik van kennis door beroepsgenoten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Deelname in maatschappelijke adviesfuncties (kwalitatief)</li> <li>Ontsluiting van onderzoeksinfrastructuur (kwalitatief)</li> </ul>	<b>Gebruik van kennis door bedrijven/overheden</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aantal octrooiaanvragen (20)</li> <li>% Leidse onderzoekspublicaties geciteerd in internationale octrooien (4,1%)</li> <li>Samenwerking in Economie071 (kwalitatief)</li> <li>Samenwerking in Leiden Kennisstad (kwalitatief)</li> <li>Samenwerking in Den Haag (kwalitatief)</li> </ul>	<b>Gebruik van kennis door breed publiek</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aantal geïnteresseerden bereikt met MOOCS (120.035 in 2018, ca. 850.000 in totaal) en geografische herkomst (alle werelddelen)</li> </ul>
<b>Exploitatie van kennis (opbrengsten)</b>	<b>Erkenning door peers</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Positie LEI in de 4 grote wereldwijde universitaire rankings (ARWU: 74, THE: 68, QS: 122, CWTS: 88)</li> <li>Aantal toekenningen (ERC: 9, NWO-VI: 23) en marktaandeel LEI in persoonsgebonden NWO (12%) en EU subsidies (10%)</li> <li>Omzet onderzoeksbudget 2e geldstroom / NWO subsidies en 3e geldstroom/EU-subsidies (92M€)</li> </ul>	<b>Vermarkten van kennis voor professionals</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aantal ondernemerschapfondsen (18) voor start-ups (7)</li> <li>Aandeel contractonderwijs en bedrijven in baten uit werken voor derden (24%)</li> </ul>	<b>Vermarkten van kennis voor bedrijven</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aantal spin-offs (2)</li> <li>Aantal licenties (18), optie- en evaluatie-overeenkomsten (7)</li> <li>Aantal bedrijven (205) en werkgelegenheid LBSP (18.500)</li> <li>Aandeel bedrijven (19%) en nationale overheden (9%) in baten werk voor derden.</li> </ul>	<b>Opbrengsten van kennis voor de samenleving</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Uitstroom naar werksectoren van alumni (hoogste in sectoren: zorg/welzijn, onderwijs/onderzoek, overheid, advocatuur)</li> <li>Aantal bijzonder hoogleraren (81 in totaal, negen nieuw in 2018)</li> <li>Economische impact in Europa in aantal banen (58.590) en bruto toegevoegde waarde (4,1 miljard euro)</li> </ul>

in deze sector in Europa. Het park is in 1984 opgericht en bestaat in 2019 35 jaar.

De hier gevestigde bedrijven zijn overwegend actief op het gebied van Life Sciences & Health. De bedrijven vormen samen met de bètacampus, het LUMC en overige research- en onderwijsinstellingen een sterk cluster. Het LBSP is ongeveer 110 hectare groot.

De Universiteit Leiden maakt deel uit van de Raad van Participanten van het Leiden Bio Science Park (LBSP), samen met het LUMC, de gemeenten Leiden en Oegstgeest, de Ondernemersvereniging Bio Science Park en InnovationQuarter.

In 2018 waren op het LBSP 205 bedrijven en instellingen gevestigd; 110 daarvan houden zich bezig met biomedische of biotechnologische activiteiten. 38 bedrijven zijn spin-offs, voortgekomen uit wetenschappelijk onderzoek. Het aantal bedrijven op het LBSP is in de afgelopen jaren gestaag gestegen. In 2018 vestigden zich tien nieuwe bedrijven op het park. De werkgelegenheid nam in dat jaar navenant toe tot 18.500 personen. Nieuwe kansen liggen er in 2019 door de komst van de European Medicines Agency (EMA) naar Amsterdam en door de Brexit.

De belangrijkste ontwikkelingen op het LBSP in 2018 waren:

- De verbouwing en uitbreiding van Naturalis Biodiversity Center is in volle gang.
- De pilot voor gratis wifi op het park is van start gegaan.
- De bouw van het nieuwe pand van Halix is gestart.
- Yisheng Development heeft de opdracht gekregen om het entreegebied van het LBSP opnieuw te ontwikkelen; er komen huurwoningen, winkels, horeca en andere collectieve voorzieningen.
- De voorbereiding voor de bouw van de tweede fase van het Gorlaeus Building voor de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen is in volle gang.
- Baseclear heeft zijn nieuwe pand in gebruik genomen.
- De Vaccines Launch Facility van Janssen Vaccines is officieel geopend.
- Er werden verschillende, goed bezochte Pharma Science-symposia en TechTalks gehouden om bedrijven en wetenschap bij elkaar te brengen. De organisatie was in handen van Luris, de Hogeschool Leiden en LUMC Boerhaave Nascholing.

De Stichting Leiden Bio Science Park foundation (LBSPF) was tot eind 2017 de parkorganisatie van het Leiden Bio Science park en tevens exploitant van de Biotech Training Facility. Met ingang van 1 januari 2018 is de parkorga-

nisatie ondergebracht bij de ondernemersvereniging OV BSP, waardoor alleen de exploitatie van de Biotech Training Facility (BTF) achterbleef in de Stichting LBSPF. De Universiteit Leiden, het LUMC en een tweetal ondernemers hebben zitting in het bestuur van de Stichting LBSPF.

### PLNT

De universiteit faciliteert, via PLNT als opvolger van Hubspot, studenten die overwegen een eigen onderneming op te zetten of hun ondernemende vaardigheden willen ontwikkelen. Ook zijn er de ondernemerschapsfondsen, die startende (student-)ondernemers helpen om hun idee verder te brengen naar een gevalideerd bedrijfsplan.

PLNT Leiden Centre for Innovation and Entrepreneurship is het centrum voor innovatie en ondernemerschap van de regio Leiden, en heeft zich de afgelopen jaren ontwikkeld tot een steeds belangrijker onderdeel van het ecosysteem van stad en regio. Het centrum is een initiatief van de Universiteit Leiden, de gemeente Leiden en de Hogeschool Leiden en is opgezet in het kader van de regionale samenwerking in Economie071. Het doel van het centrum is de regionale economie en innovatiekracht te versterken. Vanuit de kennisinstellingen krijgen talentvolle studenten de kans zich te ontwikkelen tot ondernemer c.q. ondernemende werknemer.

De kracht van PLNT ligt in de diversiteit van de mensen en de activiteiten die er worden ontplooid. Studenten, afgestudeerden en onderzoekers van de universiteit en de Hogeschool Leiden, en (potentiële) ondernemers kunnen programma's volgen over ondernemerschap en innovatie. Daarnaast kunnen studenten ondernemersvaardigheden opdoen. PLNT biedt studenten een netwerk en de kans te werken aan concrete projecten en vraagstukken, afkomstig van de gemeenten uit de Leidse regio of het (regionale) bedrijfsleven. De studenten komen door het werken aan *real-life* opdrachten beter beslagen ten ijs op de arbeidsmarkt.

PLNT heeft op dit moment 45 bewoners: innovatieve start-ups, zelfstandige ondernemers die ondersteunende diensten verlenen, studentenorganisaties en andere partners, waaronder Luris, Lugus, (de ondernemersvereniging van Leidse studenten) en het Netherlands Ehealth Living Lab (NELL).

De 22 start-ups vormen de belangrijkste doelgroep van PLNT Leiden. Zij krijgen begeleiding om hun idee uit te werken tot het begin van een bedrijf. PLNT richt zich daarbij allereerst op (student-)ondernemers met een vernieuwende dienst of een vernieuwend product

waarvoor veel kennis nodig is. Bijvoorbeeld op het gebied van *life sciences and health*, medische apparatuur, sensoring, kunstmatige intelligentie, ICT-toepassingen en elektronica van drone-technologie. Wanneer start-ups de beginfase bij PLNT zijn ontgroeid, kunnen zij zich verder ontwikkelen bij vervolgcentra zoals bijvoorbeeld Biopartner, AREA071 of SBIC Noordwijk.

### **Biopartner**

Biopartner Leiden is de incubatororganisatie voor startende life science-bedrijven op LBSP. Biopartner kan gezien worden als de startmotor van het LBSP: veel bedrijven die ooit gehuisvest waren in Biopartner hebben inmiddels een zelfstandige vestiging op het LBSP. Biopartner levert een breed scala aan facilitaire diensten voor startende bedrijven, zoals kantoorruimte, laboratoria, een netwerkomgeving en begeleiding in brede zin. De universiteit heeft een vertegenwoordiger in de Raad van Toezicht van de Stichting Biopartner Leiden en fungeert tevens als financier van de stichting.

Eind 2018 waren er circa zestig bedrijven gehuisvest in de vier panden van Biopartner. Dat betekende een bezettingsgraad van 99 procent, met een gemiddelde bedrijfs grootte van 211 m<sup>2</sup>. Deze hoge bezettingsgraad is een probleem voor het goed functioneren als incubator aangezien er daardoor een tekort aan groei ruimte bestaat – een probleem op het hele LBSP. Inmiddels worden plannen ontwikkeld voor de bouw van een vijfde incubatorgebouw, dat naar verwachting eind 2020 open gaat. Het financiële resultaat van Biopartner was uitstekend. Dit biedt Biopartner de ruimte om startende ondernemingen nog beter van dienst te zijn (zie ook: [biopartnerleiden.nl](http://biopartnerleiden.nl)).

### **Ondernemerschapsfondsen**

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

ELF is een startersfonds dat studenten en medewerkers die voor zichzelf willen beginnen de mogelijkheid biedt zich hierop voor te bereiden. Door laagdrempelige toegang te bieden tot financiering, coaching en een relevant netwerk, krijgen potentiële ondernemers de kans zich verder te ontwikkelen en hun ambities te verwezenlijken. Dit fonds is een samenwerkingsproject van het LUMC, de universiteit en de Rabobank. ELF heeft in 2018 zeven aanvragen van start-ups gehonoreerd: Keyn, Level Diagnostics, PixRdizz, Polariks, Riverfood, Tailoredby en The Greener Good (voorheen: Wilde wand).

UNIIQ helpt beginnende startups hun levensvatbaarheid te bewijzen en potentiële financiers te overtuigen van

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

### **Adviesfuncties, bijzondere posities en bijdragen aan het maatschappelijk debat**

In 2018 is wederom een aantal Leidse onderzoekers lid geworden van maatschappelijke adviescommissies of -raden, onderzoekscommissies en raden van toezicht of besturen van externe partijen. Voorbeelden hiervan zijn: benoemingen in het bestuur van de KNAW (president en vicepresident), benoeming tot Minister van Staat en lidmaatschappen van de Adviescommissie voor Vreemdelingenzaken, de Adviesraad Internationale Vraagstukken, de Commissie Regulering van Werk, de Regieraad Responsieve Overheid, de Commissie van toezicht financiën politieke partijen, de WODC-begeleidingscommissie en de Akademiecommissie.

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

Online was de universiteit goed vertegenwoordigd op verschillende nieuwssites en op verschillende social-mediakanalen. De top vijf van online media platforms waarin online corporate artikelen verschenen werd in 2018 aangevoerd door Nederland Nieuws (399 online artikelen), gevolgd door de websites van Trouw (389 online artikelen), NRC (387 online artikelen), Leidsch Dagblad (345 online artikelen) en de Volkskrant (324 online artikelen). Naast online nieuwsmedia is de Universiteit Leiden ook een veelbesproken thema op sociale media, waarin Twitter (50%) en Facebook (32%) het grootste aandeel hebben, gevolgd door Instagram (7%), blogs (5%) en Youtube (3%).

De Media-index geeft ook een overzicht van het aantal online artikelen per faculteit weer. Sinds 2018 wordt het aantal vermeldingen in online artikelen per faculteit ook afgezet tegen het aantal studenten en wetenschappelijk personeel (in fte).

Leidse wetenschappers verschijnen ook op publiekspodia als de Universiteit van Nederland en Studium Generale, en bij evenementen als Famelab, de Nacht van Ontdek-

kingen, de Museumnacht Leiden en het Weekend van de Wetenschap. Andere publieksevenementen gericht op een breed publiek zijn activiteiten in samenwerking met musea onder de noemer Leiden Global (leidenglobal.org) en Leiden Discoveries (leidendiscoveries.nl).

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

In 2018 organiseerde het Taalmuseum het Leids Luisterfestival en een expositie, getiteld *De zin van Taal*, in de hal van het bestuursgebouw van de universiteit. Samen met de Stichting Tegen-Beeld ontwikkelde het Taalmuseum een website met hierop alle Leidse gevel- en muurgedichten, aangevuld met verhalen van inwoners en bezoekers van Leiden: muurgedichten.nl.

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

Eind 2018 waren 81 bijzonder hoogleraren werkzaam aan de Universiteit Leiden (inclusief LUMC). In het verslagjaar werden negen nieuwe bijzonder hoogleraren benoemd en 34 nieuwe gewoon hoogleraren. De univer-

siteit telde in personen eind 2018 552 gewoon hoogleraren (bezoldigd en onbezoldigd, inclusief LUMC).

#### *Cleveringaleerstoel*

De Universiteit kent daarnaast de Cleveringaleerstoel, een wisselleerstoel die sinds 1970 bestaat en steeds voor een jaar door een hoogleraar wordt bekleed. De Cleveringahoogleraren richten zich afwisselend op de Tweede Wereldoorlog en op internationale vraagstukken op het gebied van recht, vrijheid en verantwoordelijkheid. In 2018 werd Corinne Dettmeijer Cleveringahoogleraar. Zij was eerder Nationaal Rapporteur Mensenhandel en Seksueel Geweld tegen Kinderen. Op 26 november 2018 hield Dettmeijer de Cleveringa-oratie; het thema was mensenhandel. In 2017/2018 werd de Cleveringaleerstoel bekleed door historicus Marjan Schwegman; zij sprak over prof. mr. E.M. Meijers.

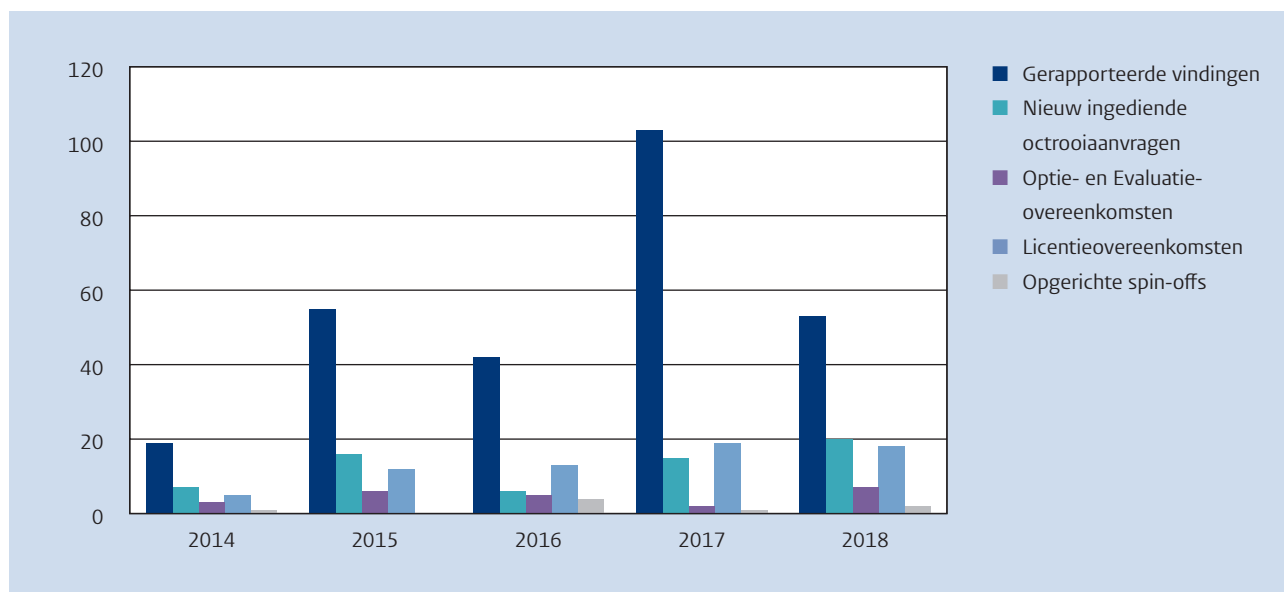
#### **Patenten, octrooien en licenties**

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

Als onderzoekers een idee hebben waarvan zij vermoeden dat dit commerciële potentie heeft, kunnen zij terecht bij Luris. Als de vinding inderdaad het beschermen waard lijkt, kan octrooi worden aangevraagd. Vervolgens

*Figuur 14*

*Aantal vindingen, octrooien, overeenkomsten en spin-offs, incl. LUMC 2014-2018*



worden de mogelijkheden tot exploitatie van de vinding onderzocht. Als een derde partij interesse heeft, kan Luris een optie- of evaluatieovereenkomst afsluiten, die mogelijk uitmondt in een licentieovereenkomst. Een andere route om een vinding commercieel te exploiteren is het oprichten van een spin-off, een nieuw bedrijf dat een licentie neemt op de vinding van de onderzoeker. Luris heeft teams voor *Knowledge Partnering*, *Entrepreneurship* en *Legal Affairs*. Die leggen het contact tussen Leidse wetenschappers en marktpartijen.

De omvang van de samenwerking met de industrie kan worden vastgesteld aan de hand van het aantal universitaire-industriële copublicaties (UICs) en het aantal citaties in octrooien van wetenschappelijk onderzoek. Van het totaal aantal Leidse publicaties in 2018 was 7,8 procent afkomstig uit samenwerking met de industrie. Dat is ruim boven het gemiddelde van de zes algemene universiteiten (6,7 procent), en ook hoger dan het gemiddelde van alle dertien Nederlandse universiteiten gezamenlijk (7,6 procent – zie onderstaande tabel).

Het grootste deel, 71,7 procent, van de Leidse universitaire-industriële copublicaties is gerealiseerd door samenwerking met bedrijven die zijn gevestigd in het buitenland en/of een buitenlandse vestiging hebben. Dat is boven het gemiddelde van de zes algemene universiteiten (65,8 procent) en boven het gemiddelde van alle Nederlandse universiteiten in totaal (59,8 procent).

Een klein gedeelte van alle Nederlandse wetenschappelijke publicaties ligt aan de basis van octrooien, en wordt dus gebruikt voor een praktische toepassing. Het percentage Leidse publicaties dat in octrooien wordt geciteerd lag in de periode 2009-2016 op 4,1 procent (1210 publicaties). Het Leidse percentage ligt hoger dan het gemiddelde van de zes algemene universiteiten (3,3 procent) en ook hoger dan het gemiddelde van alle Nederlandse universiteiten samen (eveneens 3,3 procent).<sup>1</sup> Overigens staan in lang niet alle octrooien citaties naar wetenschappelijke publicaties.

#### Percentage universitaire-industriële copublicaties (UICs)

	% van alle onderzoekspublicaties	% UICs met bedrijven binnen een straal van 50 km	% UICs met bedrijven gevestigd in NL	% UICs met bedrijven gevestigd buiten NL
Universiteit Leiden	7,8%	27,0%	33,4%	71,7%
Gemiddelde alle 13 NL universiteiten	7,6%	27,7%	44,7%	59,8%
Gemiddelde zes algemene universiteiten (UL, UU, RUN, RUG, VU, UvA)	6,7%	25,5%	38,6%	65,8%

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

#### Samenwerking in Economie071

De *Economische Agenda Leidse regio 2020* wordt uitgevoerd door de Stichting Economie071, een samenwerkingsverband van zes regiogemeenten, verschillende koepels van ondernemersverenigingen en de regionale onderwijs- en kennisinstellingen. De universiteit is lid van de stuurgroep. De inspanningen zijn erop gericht het investeringsklimaat in de regio te verbeteren en de werkgelegenheid te bevorderen. Economie071 realiseert projecten die worden uitgevoerd met meerdere samenwerkende partners en daarnaast investeert zij in de vorming van nieuwe netwerken en stimuleert zij de samenwerking in de regio (economie071.nl).

Economie071 heeft in 2018 gekozen voor intensivering van haar programma op de thema's Duurzame mobiliteit en Arbeidsmarkt van de toekomst.

#### Samenwerking Leiden Kennisstad

De in 2017 gesloten samenwerkingsovereenkomst Leiden Kennisstad was in 2018 met name succesvol in het totstandbrengen van verbindingen tussen faculteiten of instituten en stedelijke en maatschappelijke vraagstukken van de stad.

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

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

In 2018 zijn drie projecten toegevoegd:

#### Leren met de stad

Dit is een samenwerkingsproject van de gemeente Leiden, de Hogeschool Leiden en de Universiteit Leiden. Het maakt deel uit van de City Deal Kennis Maken van OCW (onderdeel van Agenda Stad). Doel van het

project is een samenwerkingsstructuur te ontwikkelen waarbij leren in en met de stad Leiden centraal staat. Inwoners, studenten en docenten genereren samen de kennis die nodig is om vraagstukken in de stad op te lossen. Gemeente en inwoners doen hun voordeel met de aanwezige kennis van de onderwijsinstellingen en studenten leren aan de hand van echte ervaringen in de stad. Dit draagt bij aan actief burgerschap en aan meer maatschappelijke betrokkenheid. De samenwerkingsstructuur zal vorm krijgen in een 'winkel' waar burgers met vragen kunnen aankloppen. De universiteit levert een belangrijke bijdrage aan de organisatie van het project in de vorm van de projectleider.

#### *Het Leids Europafestival*

Het Europa instituut, Studium Generale, de gemeente Leiden en diverse maatschappelijke partners hebben samen het Leids Europafestival georganiseerd. Doel van het project is het debat over Europa beter te faciliteren en de opkomst bij de Europese Parlementsverkiezingen in mei 2019 te vergroten. Er worden circa zes grote evenementen georganiseerd, met debat, lezingen, fotografie en literatuur, om daarmee de kennis over Europa op een laagdrempelige manier toegankelijk te maken voor inwoners van Leiden.

#### *Leiden European City of Science*

In 2022 is Leiden *European City of Science*. Dan vindt hier het *Euroscience Open Forum* (ESOF) plaats. ESOF is de grootste multidisciplinaire wetenschappelijke bijeenkomst van Europa; ruim 4.500 wetenschappers en technologische experts komen bijeen. Het wetenschappelijk congres biedt een unieke kans om enerzijds de verbinding tussen de kennisinstellingen en de stad verder te intensiveren, en anderzijds de Nederlandse wetenschap op een Leids platform onder de aandacht van Europa te brengen. Met de voorbereidingen is in 2018 begonnen.

#### **Samenwerking in Den Haag**

Alle faculteiten dragen bij aan de groei van de Haagse onderwijs- en kennisinfrastructuur, ook de faculteiten die hun hoofdvesting in Leiden hebben. In mei 2016 is het *Kaderdocument Universiteit Leiden in Den Haag 2015-2020* vastgesteld ([universiteitleiden.nl/den-haag](http://universiteitleiden.nl/den-haag)). Hierin staat hoe universiteit en gemeente de samenwerking de komende vijf jaar verder willen uitbouwen. Het geeft onder andere de ruimtebehoefte in de komende jaren aan voor onderwijs en onderzoek, studentenvoorzieningen en studentenhuysvesting. De universiteit heeft, in nauwe samenwerking met de gemeente, met dit document haar Haagse focus opnieuw geformuleerd en verbreed. De bestuurlijke afspraken die voortvloeien uit het Kaderdocument zijn in juni 2016

vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst tussen universiteit en gemeente. Door dicht te blijven aansluiten op het profiel van Den Haag kan de Campus Den Haag doorgroeien tot een internationaal, vooraanstaand academisch centrum van onderwijs en onderzoek in vier clusters:

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

In 2018 zijn de volgende stappen gezet:

- Op 2 juli 2018 is de stad Den Haag toetreden tot de landelijke City Deal Kennis Maken, een initiatief van het landelijk Netwerk Kennisstedes in samenwerking met de VSNU, de Vereniging Hogescholen en de ministeries van OCW en BiZa (onder de Agenda Stad). Partners in de City Deal Kennis Maken Den Haag zijn de Haagse Hogeschool, Hogeschool InHolland, de Universiteit Leiden en de gemeente Den Haag. In december 2018 is een SIA-subsidieaanvraag toegekend voor de Haagse invulling. Het Haagse City Deal Kennis Maken-project richt zich op het ontwikkelen van een samenwerkingsinfrastructuur voor stadslabs in de Haagse wijken en het faciliteren van ontmoeting en kennisdeling tussen de partners.
- Op 30 november 2018 werd in Den Haag Beehive officieel geopend. Beehive is het nieuwe studenten-centrum met tal van sport-, studie- en studentenvoorzieningen gehuisvest in het Oriongebouw (tegenover de locatie Wijnhaven) De gemeente Den Haag heeft financieel bijgedragen aan Beehive.
- Met financiële bijdragen van de gemeente Den Haag en de Universiteit Leiden zijn in 2018 tien projecten in Den Haag ondersteund. Zes daarvan waren een voortzetting van onderzoeks- en onderwijsprojecten uit 2017. De vier die in 2018 van start gingen, waren innovatieve projecten gericht op onderzoek en valorisatie in Den Haag. Deze dragen bij aan de vier thematische clusters en vormen samen de uitvoeringsagenda 2018 voor Onderwijs & Onderzoek bij het Kaderdocument.
- In 2018 is een start gemaakt met de voorbereiding van een nieuwe *Strategie Campus Den Haag Universiteit Leiden 2019-2030*, in vervolg op het Kaderdocument Universiteit Leiden in Den Haag 2015-2020 waarvan nagenoeg alle doelstellingen zijn bereikt.

Ook heeft de universiteit structureel samengewerkt met de Haagse Hogeschool en met de Hogeschool der Kunsten Den Haag – die bestaat uit het Koninklijk Conservatorium en de Koninklijke Academie van Beeldende Kunsten – in de Academie der Kunsten

(ACPA: Academy of Creative and Performing Arts), een instituut van de Faculteit Geesteswetenschappen. Naast onderzoek in en naar de kunsten biedt ACPA academisch (kunst)onderwijs en kunstvakken voor academici, en organiseert zij culturele evenementen op het snijvlak van kunst en kennis.

### Samenwerking in LDE op valorisatie

Samen met bedrijven, andere kennisinstellingen en overheden vormen de drie universiteiten van Zuid-Holland – Universiteit Leiden, Technische Universiteit Delft en Erasmus Universiteit Rotterdam – een sterk kenniscluster dat bijdraagt aan de economische en maatschappelijke ontwikkeling van de regio. Op verschillende schaalniveaus worden onderwerpen geadresseerd en geagendeerd waarbij de drie universiteiten, al dan niet gezamenlijk, nauw zijn betrokken. De strategische alliantie Leiden-Delft-Erasmus (LDE) vormt met de vele technologiebedrijven in de regio een sterk innovatiecluster op het gebied van publiek-private samenwerking. Voorbeelden hiervan zijn Medical Delta, Cleantech Delta en The Hague Security Delta ([www.leiden-delft-erasmus.nl/nl/themes/zuid-holland](http://www.leiden-delft-erasmus.nl/nl/themes/zuid-holland)).

Ook op het niveau van de LDE-centres wordt actief de samenwerking gezocht met regionale partners:

- Om het Zuid-Hollandse bedrijfsleven te stimuleren en te ondersteunen in de transitie naar een circulaire economie is op 5 april 2018 het kennis- en innovatieprogramma *Accelerating Circular Economy Zuid-Holland* (ACCEZ) gelanceerd. Dit is een initiatief van

de provincie Zuid-Holland in samenwerking met het *LDE Centre for Sustainability*, Wageningen University & Research en VNO-NCW West. De provincie investeert vijf miljoen euro in ACCEZ.

- Op 1 oktober 2018 is een intentieverklaring getekend tussen Topsector Tuinbouw & Uitgangsmaterialen en het LDE Centre for Sustainability voor samenwerking in onderzoeksprogramma's voor masterstudenten rond het thema *Duurzame Voedselproductie*.

Daarnaast is LDE een gesprekspartner voor Innovati- onQuarter (IQ), de Zuid-Hollandse ontwikkelingsmaat- schappij die mede op initiatief van de drie universiteiten is opgericht ([innovationquarter.nl](http://innovationquarter.nl)). De universiteit is mede-aandeelhouder van IQ. De kennisvalorisatie- organisaties van de drie universiteiten (Luris voor de Universiteit Leiden en het LUMC) werken vanuit de eigen sterktes en competenties nauw samen. IQ is sinds november 2016, namens de Zuid-Hollandse startup-hubs, officieel partner van StartupDelta.

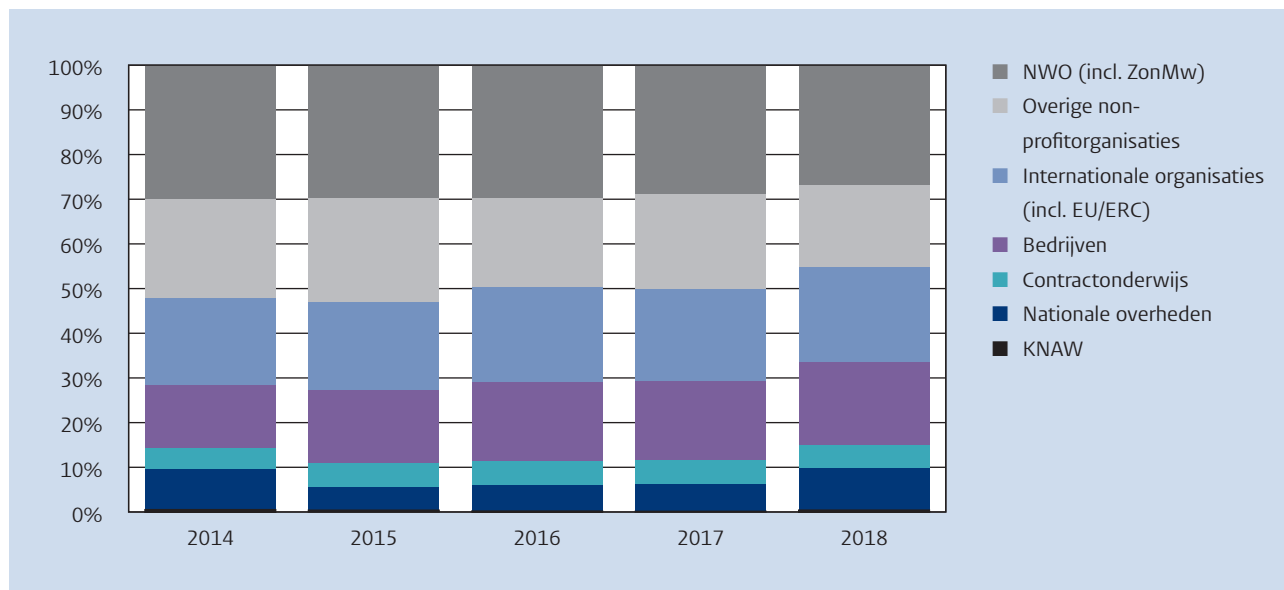
Ook zijn de LDE-universiteiten vertegenwoordigd in de Economic Board Zuid-Holland (EBZ). De Universiteit Leiden is in 2018 toegetreden. ([www.economicboard-zuidholland.nl](http://www.economicboard-zuidholland.nl))

### Baten uit werken voor derden en economische impact

De opbrengst uit werken voor derden (tweede- en derdegeldstroomonderzoek en contractonderwijs) steeg in 2018 met 9 miljoen euro (naar 188,6 miljoen euro, inclusief de baten van het LUMC). Dat is 29 procent van

Figuur 15

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





de totale baten van de universiteit. Het werk voor derden was zeer gevarieerd. Ongeveer de helft van de baten bestonden uit in competitie verworven onderzoeks-subsidies van NWO, KNAW en internationale organisaties zoals de EU. De overige baten kwamen voor een belangrijk deel van non-profitorganisaties en bedrijven (35,2 miljoen), contractonderwijs (9,9 miljoen) en nationale overheden (17,4 miljoen).

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

### 4.3 Activiteiten van en voor alumni

De Universiteit Leiden telt ruim 115.000 geregistreerde alumni in binnen- en buitenland. Ze hecht veel waarde aan de band met haar alumni. Alumni (bachelor, master en PhD) dragen op allerlei manieren bij aan de groei en bloei van de universiteit.

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

De universiteit communiceert met haar alumni onder meer via het alumnimagazine Leidraad, de maandelijkse Alumni-nieuwsbrief, de internationale Alumni-nieuwsbrief en sociale mediakanalen gericht op alumni.

In 2018 zijn in het alumniprogramma diverse activiteiten georganiseerd gericht op diverse doelgroepen:

- Voor jonge alumni tot circa 35 jaar: een jonge-alumni-programma dat samen met het bestuur van het Jonge Alumni Netwerk gehouden werd, met onder meer een Coachcafé, een lezing over het 'dertigers dilemma', een Jonge Alumni Dag met diverse workshops, en een bezoek aan het Rijksmuseum, waar meerdere Leidse alumni werkzaam zijn.
- Een campagne voor een nieuw online mentornetwerk waarin ervaren alumni studenten en jonge alumni ondersteunden bij hun oriëntatie op de arbeidsmarkt.
- Aan *mid-career* alumni van 35 tot 55 jaar werden diverse masterclasses aangeboden, waaronder de zeer goed bezochte masterclass Kunst van het overtuigen.

- Voor internationale alumni zijn diverse alumnibijeenkomsten in het buitenland georganiseerd, onder meer in Brussel, China, Hong Kong, Singapore en Istanbul.
- Daarnaast was er een drukbezocht alumni-event gekoppeld aan de Leidse Museumnacht op 2 juni.

### Samenwerking met het Leids Universiteits Fonds

In 2018 is de samenwerking tussen het Leids Universiteits Fonds (LUF) en het Alumnibureau van de Universiteit verder uitgebreid en zijn diverse initiatieven ontplooid die een impuls gaven aan de gezamenlijke benadering van alumni en donateurs, waaronder de ontvangst van de ELCID-deelnemers op Rapenburg 70 en de gezamenlijke organisatie van de Cleveringalezingen.

### Fondsenwerving en crowdfunding

Het Alumnibureau en het LUF bundelen ook op het terrein van fondsenwerving hun krachten. In 2018 heeft deze samenwerking zijn vruchten afgeworpen en is de opbrengst uit fondsenwerving onder alumni significant gegroeid. Ook heeft het Alumnibureau bijgedragen aan de activiteiten van het LUF met advies en database-ondersteuning.

In 2018 ontving de Stichting Praesidium Libertatis een totaalbedrag van 227.000 euro aan donaties. Een bedrag van 158.000 euro bestond uit bijdragen aan onder meer Arabische studies, filosofie, en een reisfonds voor de Faculteit Rechtsgeleerdheid. Via het crowdfunding-platform [www.steunleiden.nl](http://www.steunleiden.nl) is een bedrag van 69.000 euro verkregen als resultaat van succesvolle crowdfunding-acties, opgezet vanuit diverse faculteiten van de Universiteit Leiden, onder meer door sportieve prestaties van medewerkers en studenten via [www.acties.steunleiden.nl](http://www.acties.steunleiden.nl).

### 4.4 Diversiteit en inclusiviteit

Sinds 2014 werkt de universiteit aan een systematisch diversiteits- en inclusiviteitsbeleid (D&I-beleid). Talentvolle medewerkers en studenten met een beperking of met een migratieachtergrond presteren beter als ze gestimuleerd worden en zich geaccepteerd voelen. Door het bevorderen van diversiteit en inclusiviteit wil de universiteit de kansen op innovatie vergroten. Ook komt een effectief D&I-beleid tegemoet aan de wens van de universiteit om een afspiegeling te zijn van de samenleving, en wil de universiteit hiermee haar maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen. Het Diversity Office (DO) van de Universiteit Leiden heeft tot taak de implementatie van het universitaire D&I-beleid te ondersteunen en te monitoren. Het DO werkt samen met directies in het Bestuursbureau en met de faculteiten die elk een eigen D&I-coördinator hebben.

Het D&I-beleid heeft vijf doelstellingen:

- Genderevenwicht bevorderen door middel van de optimalisering van het benoemingsbeleid en het streven naar etnische diversiteit in alle wetenschappelijke functies;
- Studiesucces bevorderen, met specifieke aandacht voor studenten met een migratieachtergrond en eerstegeneratiestudenten;
- Diversiteitsdeskundigheid in alle geledingen van de universiteit bevorderen;
- Concreet inzicht in diversiteit en inclusiviteit van de eigen faculteit bevorderen door analyse/diversiteits-scans;
- Verbeteren van beeldvorming en communicatie.

### **Genderevenwicht en etnische diversiteit bevorderen**

In 2018 werd verdere vooruitgang geboekt bij het bevorderen van meer genderevenwicht onder hoogleraren door het benoemingsbeleid te optimaliseren. De Universiteit Leiden telde eind 2018 552 gewoon hoogleraren (in personen, zowel bezoldigde als onbezoldigde hoogleraren, inclusief LUMC), onder wie 26 procent vrouwen. Omdat deze berekening is gebaseerd op het aantal personen wijkt deze iets af van de op fte's gebaseerde percentages vrouwelijke hoogleraren elders in dit jaarverslag. Ter vergelijking: in 2018 werden 34 nieuwe gewoon hoogleraren benoemd, onder wie 15 vrouwen (44 procent). Eind 2018 waren 81 bijzonder hoogleraren werkzaam aan de Universiteit Leiden (inclusief LUMC), onder wie 21 vrouwen (26 procent). In 2018 werden 9 nieuwe bijzonder hoogleraren benoemd, van wie 5 vrouwen.

De tweede bestuursafpraak had betrekking op het percentage vrouwelijke hoogleraren. Dat zou moeten stijgen van 22,5 procent eind 2014 tot 27 procent eind 2019. Dat doel werd eind 2018 al behaald. De Monitor Vrouwelijke Hoogleraren 2018 van het Landelijk Netwerk van Vrouwelijke Hoogleraren (LNVH) registreerde een percentage van vrouwelijke hoogleraren van 27,2 procent bij de Universiteit Leiden. Leiden staat daarmee op de derde plaats van de veertien algemene universiteiten in Nederland. Ook de komende jaren blijft het bevorderen van genderevenwicht de aandacht vragen.

In 2018 heeft een aantal faculteiten meer aandacht gevraagd voor etnische diversiteit in het benoemingsbeleid. Het DO heeft een stappenplan opgesteld voor de bevordering van etnische diversiteit. In samenwerking met de afdeling Human Resources (HR) is een trainingenreeks opgezet, getiteld *Naar een inclusieve wervings- en selectieprocedure of benoemingsbeleid*. De trainingen zijn bestemd voor leidinggevenden, leden van

benoemingsadviescommissies, diversiteitscoördinatoren, P&O-adviseurs en wetenschappers.

### **Studiesucces bevorderen**

Ook besteedt het DO aandacht aan de kloof tussen het studiesucces van autochtone en dat van biculturele en eerstegeneratiestudenten. Dat gebeurt onder meer via de Taskforce The Future is Diversity (Universiteit Leiden, Erasmus Universiteit Rotterdam en de Vrije Universiteit Amsterdam), de training *Inclusief Lesgeven*, nieuwe initiatieven voor de aansluiting vwo-wo, en ondersteuning van mentoring en arbeidsmarkttransitie. In 2018 is ook een nieuwe POP-corner bij de Faculteit Geesteswetenschappen opgezet. POP staat voor Propedeuse Ondersteunings Punt, een laagdrempelig maatwerkondersteuningspunt waar studenten terecht kunnen voor ondersteuning bij studiegerelateerde zaken.

### **Deskundigheid bevorderen**

De deskundigheidsbevordering op het gebied van diversiteit werd in 2018 voortgezet, onder andere door trainingen aan (studie)verenigingen, het Leids Assessorien Overleg, de hoofden P&O, en de vertrouwenspersonen. Er is een overzicht van beschikbare trainingen samengesteld, en met met de facultaire diversiteitscoördinatoren is de behoefte aan training in kaart gebracht. Daarnaast zijn er inspiratiesessies en diversiteitslezingen georganiseerd met (internationale) sprekers. Verder is er gewerkt aan een SPOC (Small Private Online Course), een op maat gemaakte online cursus over deze materie voor medewerkers van de Universiteit Leiden.

### **Beeldvorming en communicatie**

Het DO werkte in 2018 verder aan beeldvorming en bewustwording van de universitaire gemeenschap via onder andere de universitaire website, film, sociale media en lezingen. Op het jaarlijkse symposium, in 2018 getiteld *Why community is key*, spraken onder meer Barbara Love, Jan Terlouw en Domenica Ghiddei-Biidu.

### **Netwerken bevorderen**

In 2018 is verder gewerkt aan de verankering van het diversiteitsbeleid. Met steun van het DO werd in 2017 al een universiteitsbreed vrouwen netwerk (Sophia) en een lhbt+-netwerk opgericht, evenals een netwerk voor internationale/biculturele studenten (STAR – space to talk about race) en een Afro Student Association (ASA). In 2018 zijn belangrijke voorbereidingen getroffen voor het opzetten van een netwerk voor mensen met een functiebeperking en een internationaal/intercultureel/bicultureel netwerk voor medewerkers.

## Review D&I-beleid

In 2018 heeft het college een *review*-commissie gevraagd de eerste vijf jaar D&I-beleid te evalueren en aanbevelingen te formuleren. Uit de evaluatie blijkt dat er veel waardering is voor wat het Diversity Office sinds 2014 heeft bereikt; het D&I-beleid staat stevig op de kaart. De commissie heeft aanbevolen om het D&I-beleid in de bestuurlijke lijn te brengen, het centrale beleid meer te voeden vanuit de werkvloer (*bottom-up*) en boegbeelden bij het D&I-beleid te betrekken. Verder heeft de commissie geadviseerd het DO om te vormen tot een centraal expertisecentrum met meer aandacht voor onderzoek, *evidence-based* beleid en instrumentarium. Het expertisecentrum zou zo nog nadrukkelijker de stap kunnen zetten richting inclusiviteit en meer aandacht kunnen besteden aan het bevorderen van sociale veiligheid.

## 4.5 Compliance

### Regels en normen

Universiteiten hebben te maken met een uitgebreid stelsel van regels en normen waar onderwijs en onderzoek aan moeten voldoen. Die regels vloeien in de eerste plaats voort uit de Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderwijs (WHW). Belangrijk zijn ook de codes die de universiteiten gezamenlijk in de VSNU hebben afgesproken, zoals de Code goed bestuur (2017) en de Gedragscode wetenschappelijke integriteit (geactualiseerd in 2018, zie ook paragraaf 3.4). De universiteit heeft daarnaast in 2016 de nieuwe Gedragscode Integriteit opgesteld voor medewerkers. De code bevat de voornaamste bepalingen voor medewerkers op het gebied van onder meer integriteit, privacy, geheimhouding, internetgebruik en belangenverstrengeling.

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

### Accreditaties, visitaties en kwaliteitsbewaking in onderwijs en onderzoek

De WHW schrijft voor dat elke opleiding elke zes jaar opnieuw geaccrediteerd wordt door de NVAO. Basis voor de accreditatie is een externe visitatie, uitgevoerd door een commissie van *peers* en ondersteund door een gecertificeerd bureau, in het geval van het wetenschappelijk onderwijs meestal QANU. Voor deze visitatie

stelt de opleiding een kritische zelfreflectie op die goedkeuring behoeft van het faculteitsbestuur en het College van Bestuur. De uitkomst van de visitatie leidt tot een NVAO-besluit en bij de universiteit tot een Plan van aanpak met concrete acties en een tijdspad.

Halverwege de accreditatietermijn van zes jaar voert de opleiding, volgens een interne Leidse procedure, een *midterm review* uit. Hierin wordt teruggeblikt op het Plan van aanpak en wordt in kaart gebracht welke actiepunten nog open staan voor de volgende visitatie. Evenals bij de visitatie zijn bij de midterm review externe peers betrokken. In het recent herziene Protocol voor de midterm review-procedure is afgesproken om, naast een vakinhoudelijke peer, ook Leidse deskundigheid op het terrein van kwaliteitsbeoordeling van onderwijs bij de evaluatie te betrekken. Het volledige proces wordt jaarlijks gevolgd via het opleidingsjaarverslag en het jaarverslag van de examencommissie.

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

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

Wetenschappelijke integriteit is een onderdeel van *compliance* en heeft bij de universiteit continu de aandacht. Aspecten van wetenschappelijke integriteit zijn geïntegreerd in de onderwijsprogramma's, en bij oraties en promoties worden nieuwe hoogleraren en

gepromoveerden gewezen op hun verantwoordelijkheid. Naleving naar letter en geest wordt bevorderd door een reeks maatregelen, waaronder verplichte bijeenkomsten voor promovendi en laagdrempelige voorzieningen om mogelijke schendingen aan de orde te stellen. Op de universitaire website staat informatie over de Nederlandse gedragscode wetenschapsbeoefening, de Klachtregeling wetenschappelijke integriteit en de Vertrouwenpersonen.

### **Bedrijfsvoering**

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

De aandacht die de afgelopen jaren is besteed aan het op orde brengen van procedures rond Europese aanbestedingen heeft geleid tot de aanzienlijke versterking van de planmatige inregeling en monitoring van de inkoopopdrachten en aanbestedingstrajecten. Het bedrag aan inkoop (exclusief LUMC) dat in 2018 niet volgens de aanbestedingsregels is verlopen bedroeg € 1.355.000 euro (747.000 euro in 2017).

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

In het kader van de Wet op de dierproeven is de universiteit in het bezit van een vergunning voor zowel het uitvoeren van dierproeven als het fokken van proefdieren. In het kader van het biomedisch wetenschappelijk onderzoek zijn soms dierproeven noodzakelijk.

Dierexperimenten worden uitsluitend uitgevoerd nadat duidelijk is gebleken dat er geen mogelijkheden bestaan voor vervanging, vermindering of verfijning. Voordat projectaanvragen voor dierexperimenten worden ingediend worden deze afgestemd met de Instantie voor Dierenwelzijn (IvD). De DEC Leiden weegt het belang van de proef af tegen het ongerief voor de dieren. Pas na het verkrijgen van een projectvergunning verstrekt aan de instellingsvergunninghouder, mogen experimenten worden uitgevoerd. De universiteit heeft in 2018 zeven projectvergunningen bij de Centrale Commissie Dierproeven aangevraagd (2017: negen). Er zijn in 2018 tien vergunningen zijn verleend. Drie daarvan waren aangevraagd in 2017.

De universiteit rapporteert over dierproeven in een openbaar Dierexperimenteel jaarverslag conform de afspraken in VSNU-verband ('publieksjaarverslag'). Maar ook via publicatie over het proefdierbeleid op internet en door middel van de rapportage van de gegevens over dierproeven en proefdieren aan de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit.

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

### **Governance, transparantie**

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

De Universiteit Leiden hecht groot belang aan transparantie. Dit jaarverslag bevat daarom veel feitelijke informatie, waaronder complete overzichten van visitaties met de uitgebrachte externe oordelen. Op de website staat veel aanvullende informatie met betrekking tot

compliance, waaronder uitspraken van de Commissie voor Wetenschappelijke Integriteit, het Jaarverslag dierproeven en de registratie van nevenwerkzaamheden van de wetenschappers van de universiteit.

## 4.6 Duurzaamheid

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

Doelstellingen van het milieubeleidsplan zijn:

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

In het Milieubeleidsplan zijn 35 subdoelstellingen opgenomen die ertoe moeten leiden dat de CO<sub>2</sub>-footprint in de komende jaren met vijftig procent afneemt en de bewustwording van duurzaamheid onder medewerkers en studenten groter wordt. De realisatie van de doelstellingen ligt goed op koers. De universiteit publiceert over het jaar 2018 voor de tweede keer een duurzaam-

heidsverslag<sup>2</sup>, dat in 2019 verschijnt en waarin een overzicht wordt gegeven van de ambities en resultaten van het duurzaamheidsbeleid. Dit hoofdstuk geeft daarvan de meest opvallende punten weer.

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

### Transparantie

In het verslagjaar is er veel aandacht geweest voor het aanjagen van de communicatie van nieuws over het duurzaamheidsbeleid van de universiteit en over initiatieven van medewerkers en studenten. De aandacht was vooral gericht op digitale communicatie via de website, nieuwsbrieven en sociale media. Daarbij zijn onder meer diverse video's gemaakt over bijzondere duurzaamheidsinitiatieven, zoals duurzame sloop en het plaatsen van zonnepanelen op een van de universitaire gebouwen (het grootste zonnedak van Leiden) die digitaal zijn gedeeld en verspreid. Het doel van de communicatie is bewustwording en het vergroten van de betrokkenheid bij duurzaamheid onder medewerkers en studenten.

De mate waarin de Universiteit Leiden in vergelijking met andere universiteiten presteert op het gebied van duurzaamheid, of haar wijze van de verslaglegging

<sup>2</sup> [universiteitleiden.nl/over-ons/feiten-en-cijfers/publicaties](http://universiteitleiden.nl/over-ons/feiten-en-cijfers/publicaties) en [universiteitleiden.nl/dossiers/de-duurzame-universiteit](http://universiteitleiden.nl/dossiers/de-duurzame-universiteit)

### CO<sub>2</sub>-footprint

Indicator	Categorie	2014	2015	2016	2017	2018
CO <sub>2</sub> footprint (tonnen)	<b>Totaal</b>	<b>19.269</b>	<b>19.510</b>	<b>22.446</b>	<b>12.739</b>	<b>12.705</b>
	Per medewerker	4,3	4,2	4,6	2,5	2,5
	Per student	0,9	0,8	0,9	0,5	0,5
Energieverbruik (GJ)	<b>Totaal</b>	<b>538.670</b>	<b>532.728</b>	<b>588.541</b>	<b>540.056</b>	<b>521.081</b>
	Per medewerker	120	114	120	106	101
	Per student	25	23	24	21	19
Waterverbruik (m <sup>3</sup> )	<b>Totaal</b>	<b>123.699</b>	<b>122.769</b>	<b>134.323</b>	<b>117.105</b>	<b>126.706</b>
	Per medewerker	27,5	26,2	27,5	23,0	24,5
	Per student	5,6	5,3	5,5	4,6	4,7
Afval (kg)	<b>Totaal</b>	<b>731.920</b>	<b>793.133</b>	<b>951.477</b>	<b>752.328</b>	<b>859.736</b>
Waarvan papier, karton en restafval (kg)	<b>Totaal</b>	<b>689.730</b>	<b>743.153</b>	<b>782.539</b>	<b>641.749</b>	<b>702.614</b>
	Per medewerker	153	159	160	126	136
	Per student	31	32	32	25	26

daarover, wordt beoordeeld in drie *benchmarks*: de SustainaBul, de UI Green Metric Ranking en de Transparantiebenchmark. In de SustainaBul eindigde de Universiteit Leiden op de vijfde plaats van twaalf deelnemende Nederlandse universiteiten en hogescholen. Bij de UI Green Metric Ranking bekleedde de universiteit de 24e plaats van 719 deelnemende internationale universiteiten als derde universiteit uit Nederland. In de Transparantiebenchmark werd de 118e plaats behaald (van 254 organisaties), als vijfde universiteit.

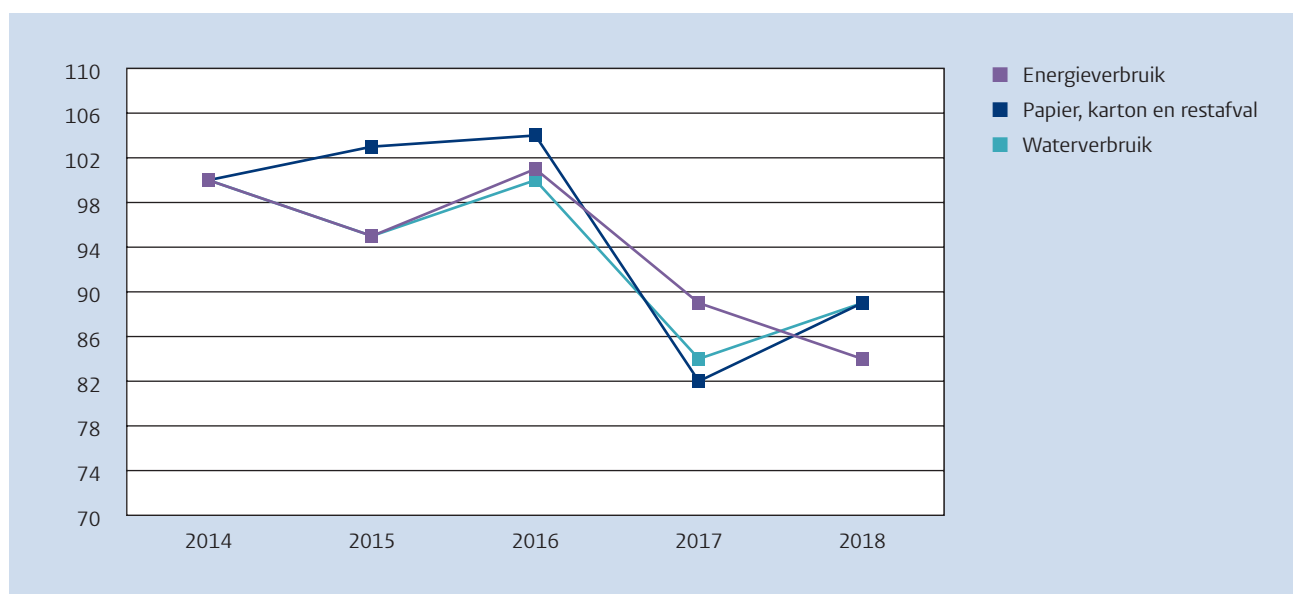
### Footprint

In 2018 zijn wederom flinke stappen voorwaarts gezet op het terrein van duurzaamheid over de volle breedte van de universiteit. In het verslagjaar zijn drie projecten gestart, gericht op substantiële reductie van CO<sub>2</sub>-uitstoot door middel van het terugbrengen van het aantal universitaire transport- en andere vervoersbewegingen. Dit heeft geleid tot 65% reductie van de CO<sub>2</sub>-uitstoot. Het ging om:

- De ontwikkeling van een minidistributiehuis in een van de universitaire gebouwen. Leveranciers dragen daar

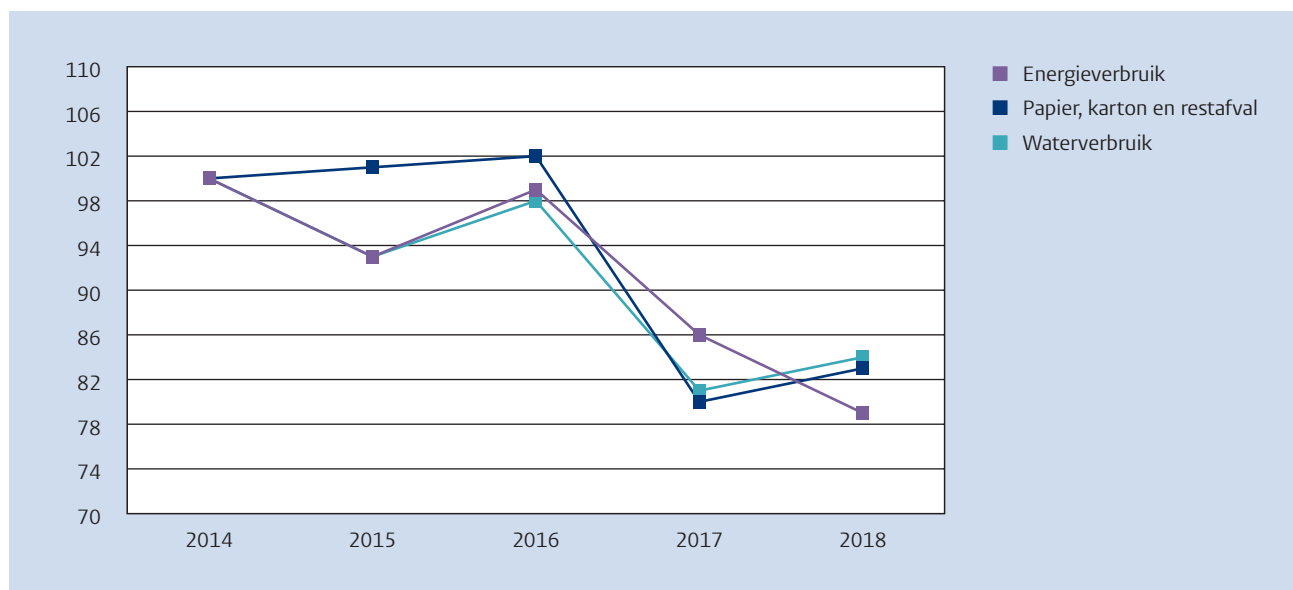
Figuur 16

Ontwikkeling duurzaamheidsindicatoren per medewerker (index 2014 = 100)



Figuur 17

Ontwikkeling duurzaamheidsindicatoren per student (index 2014 = 100)



- hun goederen over, die vervolgens met de reguliere postrondes bij de afnemers worden bezorgd.
- Het reduceren van het aantal leveringsmomenten.
  - De inkoop van een zo emissieloos mogelijk wagenpark ter vervanging van het bestaande park.

Met deze maatregelen kan op jaarbasis een reductie CO<sub>2</sub>-uitstoot met circa 38 ton haalbaar worden.

Net als voorgaande jaren is in 2018 de CO<sub>2</sub>-footprint van het voorgaande jaar vastgesteld; deze is volgens plan gedaald. De CO<sub>2</sub>-footprint geeft inzicht in de emissies van de verschillende bronnen van CO<sub>2</sub>. De ambitie van de universiteit is om de CO<sub>2</sub>-footprint de komende jaren met vijftig procent te verkleinen.

Sinds 2010 is het aandeel van het elektriciteitsverbruik in de CO<sub>2</sub>-footprint sterk verminderd. De universiteit koopt nu honderd procent groene stroom in. In 2018 is wederom alle elektriciteitsgebruik vergroend door de aankoop van groencertificaten die de opwekking van groene stroom in Nederland stimuleren. In 2018 heeft de universiteit de CO<sub>2</sub>-emissies van het aardgasverbruik gecompenseerd door middel van een overeenkomst met een Nederlands bedrijf dat mestgassen opvangt.

### **Duurzame huisvesting**

In het Milieubeleidsplan is de doelstelling opgenomen om de BREEAM-NL-scores vast te stellen voor de vastgoedontwikkeling en het vastgoedbeheer van de Universiteit Leiden: nieuwbouw, renovatie, bestaande bouw, sloop en gebiedsontwikkeling. In 2016 en 2017 is bij 25 universitaire gebouwen een zogenoemde BREEAM-NL-nulmeting uitgevoerd, waarbij is onderzocht welke maatregelen zouden kunnen bijdragen aan een lager energie- en watergebruik in de desbetreffende gebouwen ter verbetering van de BREEAM-NL-score. De resultaten van de nulmeting zijn op een website in beeld gebracht: <https://duurzaambeeld.erbis.nl/index>. In 2018 is voor deze 25 gebouwen bepaald welke maatregelen ten behoeve van duurzaamheid de komende tien jaar zullen worden toegepast bij de reguliere renovaties.

Verder is de hoogbouw van het oude practicumgebouw LCP duurzaam gesloopt. Dit betekent onder meer dat zo veel mogelijk materialen werden gescheiden en hergebruikt. Er is een video van gemaakt die is gedeeld op sociale media.

### **Energie**

Het totale energieverbruik (gas, elektra en stadsverwarming) van de Universiteit Leiden is in 2018 iets lager geworden: 521 GJ ten opzichte van gemiddeld 560 GJ in de vier jaar ervoor. Dit komt voornamelijk door de afname

van aardgasverbruik. Het elektriciteitsverbruik van de universiteit is redelijk constant, rond de 45.000 MWh. Nu het aantal studenten en medewerkers stijgt, daalt het elektriciteitsverbruik wel per medewerker en per student. De universiteit heeft in 2018 in totaal circa 3,6 miljoen m<sup>3</sup> gas verbruikt. Dat is minder dan het jaar daarvoor, te verklaren uit de relatief zachte winter en de uithuizing van gebouwen op de Science Campus.

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

### **Water**

De universiteit verbruikt jaarlijks ongeveer 125.000 m<sup>3</sup> water. Het waterverbruik van de universiteit was de afgelopen jaren redelijk stabiel. In 2017 was het afgenomen tot 4,6 m<sup>3</sup> per student en is daarop ongeveer gestabiliseerd. Water heeft een relatief klein aandeel in de CO<sub>2</sub>-footprint, maar vermindering van het gebruik is niettemin een belangrijke milieudoelstelling vanwege de indirecte milieukosten van watergebruik. In 2018 zijn zestien watertappunten van Join-the-Pipe gerealiseerd om het gebruik van kraanwater te stimuleren en wegwerpplastics te verminderen.

### **Inkoop en beleggen**

Goederen en diensten worden steeds vaker ingekocht volgens bestaande duurzaamheidscriteria. Zoals afgesproken in het Milieubeleidsplan spelen deze criteria bij verschillende inkooptrajecten en Europese aanbestedingen een rol. In 2018 is vooral aandacht besteed aan een vernieuwde procedure om de duurzaamheidscriteria beter in te bedden in het inkoopproces. Ook zijn de mogelijkheden van meer kennisdeling met andere universiteiten op het gebied van duurzaam inkopen onderzocht.

### **Afval**

Wat betreft afvalscheiding heeft de Universiteit Leiden als eerste van de Nederlandse universiteiten contractueel geregeld dat de afvalstroom PMD (plastic verpakkingen, metalen verpakkingen en drankpakken) gescheiden wordt opgehaald en gerecycled. Dit is het resultaat van een intensieve lobby gedurende het verslagjaar. In 2019 wordt ook gerealiseerd dat de kartonnen koffiebekers apart ingezameld en via een eigen stroom gerecycled worden. Een van de doelstellingen is om het huidige

restafval en de hoeveelheid papier/karton per student per jaar flink te reduceren.

In 2018 is in totaal 860 ton afval afgevoerd. De absolute hoeveelheid afval neemt sinds 2013 toe; dit wordt veroorzaakt door de toename van het aantal studenten en medewerkers. Maar per student is de hoeveelheid restafval plus papier en karton afgenomen van 48 kg in 2012 naar 26,2 kg in 2018.

### **Mobiliteit**

De universiteit heeft eind 2017 onderzoek laten doen naar de manier waarop medewerkers en studenten van en naar de universiteit reizen. Van alle medewerkers reist in de zomer ruim één op de twee (52%) met de fiets naar het werk en in de winter bijna één op twee (49%). Ongeveer één derde van de medewerkers reist met het openbaar vervoer (33%), voornamelijk per trein (93%). Slechts 11,5% van de respondenten reist (samen) per auto naar het werk. De meeste studenten (47%) reizen per ov naar de studieplek; 42% komt op de fiets. Slechts 2% reist per auto.

Om de CO<sub>2</sub>-emissie van woon-werkverkeer (circa 30 procent van de footprint) verder te verlagen, is in de verhuisregeling voor medewerkers een groene premie ingevoerd. Hiermee wordt gestimuleerd dichter bij de universiteit te komen wonen. Ook worden op steeds meer parkeerterreinen oplaadpalen voor elektrische auto's geplaatst.

De CO<sub>2</sub>-emissie van zakelijk vervoer, voornamelijk veroorzaakt door zakelijk vliegverkeer, maakt ongeveer 20 procent uit van de CO<sub>2</sub>-footprint van de universiteit. Voor het jaar 2018 werden voor het eerst de CO<sub>2</sub>-emissies van vliegreizen gecompenseerd door de aankoop van certificaten.

### **Gezonde en duurzame voeding**

In de universitaire kantines is met de introductie van de *Pure*-lijn een groter aanbod van gezondere en duurzame producten gerealiseerd. Het aanbod vegetarische en veganistische producten is uitgebreid. Ook bij de catering van evenementen is er aandacht voor een groter aanbod van duurzame producten. Verder wordt, ter bevordering van de *healthy university* (de universiteit heeft zich aangesloten bij het internationale netwerk van Healthy universities), gelet op een breder aanbod van gezonde producten: minder zout, minder suiker en minder vet. De watertappunten van *Join the Pipe*, zorgen voor meer kraanwaterconsumptie in herbruikbare flesjes, wat de hoeveelheid plastic in het milieu vermindert. Zie hiervoor ook paragraaf 5.4 (Campusinfrastructuur).

### **Onderwijs en onderzoek**

De Universiteit Leiden streeft ernaar dat studenten zich meer bezighouden met duurzaamheid als onderdeel van hun opleiding. Vraagstukken rond milieu en duurzaamheid komen in het wetenschappelijk onderzoek bij alle faculteiten in meerdere of mindere mate aan de orde. In 2017 is een inventarisatie uitgevoerd van bestaande initiatieven in het onderwijs en onderzoek en in het Duurzaamheidsverslag 2017 opgenomen. De inventarisatie krijgt in 2019 een vervolg.

### **Leiden University Green Office**

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



## 5. Organisatie en bedrijfsvoering

### 5.1 Organisatie

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

#### Bestuursstructuur

De formele bestuursstructuur van de universiteit is in 2018 niet gewijzigd. Onderzoek en onderwijs vinden plaats in de zeven faculteiten: Geesteswetenschappen, Rechtsgeleerdheid, Wiskunde en Natuurwetenschappen, Geneeskunde, Archeologie, Sociale Wetenschappen en Governance and Global Affairs. De faculteiten zijn opgebouwd uit 29 instituten. Daarnaast zijn er twee interfacultaire instituten. De Faculteit Geneeskunde is geïntegreerd in het LUMC, en kent geen structuur met instituten. Zie voor meer informatie over de bestuursstructuur het organogram op pagina 14 en voor een overzicht van faculteiten en instituten bijlage A.

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

De faculteiten worden bestuurd door een faculteitsbestuur, onder voorzitterschap van een decaan. Zie voor een overzicht van de besturen in 2018 bijlage D. De decaan en de overige leden van een faculteitsbestuur, waaronder ook een student-assessor, worden voor een vaste, verlengbare termijn benoemd door het College van Bestuur. De decanen dragen bij aan het bestuur van de universiteit, in het bijzonder door hun deelname aan het Bestuursberaad, het overleg van de decanen met het College. Het College neemt besluiten pas na goed overleg in het Bestuursberaad. Het onderzoek is georganiseerd in instituten, die deel uitmaken van een faculteit. Deze instituten staan onder leiding van een wetenschappelijk directeur. Hij of zij is een hoogleraar van het instituut en wordt door het faculteitsbestuur benoemd, eveneens voor een vaste, verlengbare periode. De universiteit hecht er belang aan dat leidinggevende functies in onderwijs en onderzoek worden vervuld door actieve wetenschappers, volgens het principe *professionals in the lead*.

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

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

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

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

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

#### Besturingsprincipes en organisatiecultuur

De visie, de missie en de kernwaarden van de universiteit zoals vastgelegd in het instellingsplan, zijn de

leidraad voor het bestuurlijk handelen. Een belangrijk uitgangspunt in de universitaire bestuursfilosofie is dat onderzoekers en docenten hun werk het beste zelf kunnen bepalen, inrichten en organiseren. Vertrouwen in de professionaliteit van zowel de wetenschappelijke als de ondersteunende staf, staat daarbij voorop. De interne regeldruk en controle worden zo beperkt mogelijk gehouden. De bevoegdheden en verantwoordelijkheden voor het primaire proces, bijvoorbeeld met betrekking tot de mandaatregelingen, worden daarom waar mogelijk decentraal in de organisatie belegd. Een goede *governance* vraagt periodiek bewuste reflectie en ontwikkeling. De strategische conferentie van het College van Bestuur, de faculteitsbesturen, de wetenschappelijk directeuren, de directeuren van de expertisecentra en het Bestuursbureau en de medezeggenschap, heeft daarom in 2018 in het teken gestaan van het thema 'leiderschap'. Het programma dat hier uit voortgekomen is, krijgt in 2019 gestalte.

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. De uitkomsten van de in 2018 vernieuwde personeelsmonitor laten zien dat deze principes goed verankerd zijn in de organisatie. Incidenten binnen de organisatie en de maatschappelijk aandacht voor sociale veiligheid hebben geresulteerd in de versterking van de structuur van vertrouwenspersonen.

### Planning en control

Een efficiënte planning- & controlcyclus draagt bij aan een heldere koppeling van beleid en uitvoering, en aan een integrale benadering van vraagstukken. De jaarlijkse bestuursmonitor geeft inzicht in de realisatie van de ambities van de universiteit, zoals onder meer vastgelegd in het instellingsplan en de bestuursafspraken met de faculteiten. Bestuurlijk-financiële rapportages per vier maanden geven inzicht in onder meer de financiële ontwikkelingen in het lopende jaar en leiden waar nodig tot bijsturing. Nieuw in de planning & controlcyclus zijn de kwaliteitsafspraken onderwijs. Binnen het door de Minister van OCW, de studentenbonden en de VSNU overeengekomen sectorakkoord zijn hierover in december 2018 afspraken gemaakt met de faculteiten en de medezeggenschap.

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

In 2018 is een goede vooruitgang geboekt in twee projecten gericht op de versterking van de universitaire processen. In het kader van het programma HR Next Level zijn alle personeelsprocessen in de universiteit geharmoniseerd. In het eerste kwartaal van 2019 komt in de plaats van diverse facultaire administraties één universitair Personeel Shared Service Centre (PSSC). De reorganisatie die daarvoor nodig was, is medio 2018 afgerond. Het andere project betreft de harmonisatie van de ondersteunende processen voor het onderwijs, die begin 2019 heeft geleid tot een eerste belangrijke stap: de besluitvorming over een uniforme roostering waardoor het gemakkelijker is geworden buiten de eigen opleiding college te geven en te volgen. In beide projecten wordt ook nadrukkelijk gekeken naar mogelijkheden om administratieve lasten (de zogeheten *red tape*) voor de onderzoekers en docenten van de universiteit waar mogelijk te reduceren. Bij HR Next Level heeft dat al geleid tot een vermindering van het aantal stappen en handelingen bij de aanstelling van nieuw personeel.

Het Centre for Innovation heeft een belangrijke universitaire opdracht: het volgen en implementeren van technologische ontwikkelingen bij de universiteit met de nadruk op vernieuwing van het onderwijs. Deze missie is in 2018 verder versterkt en ontwikkeld. Omdat het Centre for Innovation een belangrijke functie vervult voor alle faculteiten, is het met ingang van 1 juli 2018 ondergebracht bij het expertisecentrum Studenten- en Onderwijszaken (SOZ), in de (bestuurlijke) nabijheid van het College van Bestuur. Het Centre for Innovation blijft gevestigd in Den Haag, op de locaties Schouwburgstraat en Wijnhaven.

## 5.2 Medewerkers

### Omvang en opbouw van het personeelsbestand en loopbaanbeleid

Het personeelsbestand, exclusief Geneeskunde/LUMC, is in 2018 met 1,9% gegroeid van 4193 fte (ultimo 2017) naar 4274 fte (ultimo 2018), een kleinere toename dan in 2017 (4,3%), zie pagina 65.

Het Loopbaanbeleid wetenschappelijk personeel (Richtlijn 2015, in 2018 geactualiseerd) geeft, in

combinatie met aanvullende bedrijfsvoeringsafspraken, richting aan de samenstelling van het wetenschappelijk personeelsbestand van de universiteit. In 2018 hebben alle faculteiten een inventarisatie gemaakt van hun personeelsbestand, de zogenoemde *vlootshouw*. Actief talentmanagement is een voorwaarde voor een goede en evenwichtige samenstelling van het hele universitaire personeelsbestand. Daarnaast passen de faculteiten en instituten hun personeelsbestand zo goed mogelijk aan op de eigen facultaire of instituutsstrategie.

De belangrijkste uitgangspunten van het loopbaanbeleid wp en de aanvullende bedrijfsvoeringsafspraken zijn vertaald naar bestuursafspraken (die ultimo 2019 behaald moeten zijn).

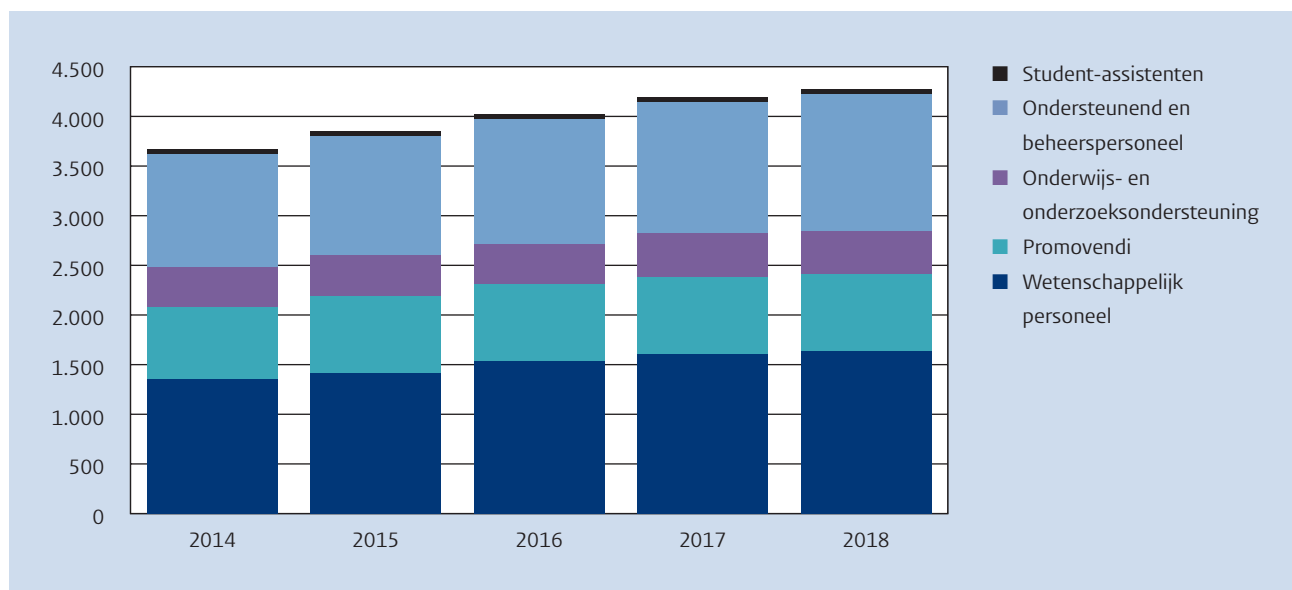
De kern van het loopbaanbeleid wp is dat het wetenschappelijk personeel in vaste dienst taken op het gebied van onderwijs en onderzoek combineert. Om deze reden wordt het aantal personeelsleden dat alleen een onderwijstaak heeft (en dus geen onderzoek verricht), teruggebracht ten gunste van functies waarin onderwijs en onderzoek gecombineerd kunnen worden. De daartoe gemaakte bestuursafpraak houdt in dat het percentage docenten (dat wil zeggen: zij die uitsluitend onderwijstaken verrichten) een dalende lijn vertoont. In 2018 is dit percentage gedaald tot 19 procent van het wp. De ambitie is om dit percentage in 2019 verder terug te brengen tot onder de 15 procent.

### Omvang en opbouw van het personeelsbestand

Personeel in dienst	2014	2015	2016	2017	2018
Totaal fte in dienst (ultimo)	3.667	3.847	4.020	4.193	4.274
Waarvan wetenschappelijk personeel	1.353	1.416	1.535	1.606	1.638
Waarvan promovendi	725	767	770	774	774
Waarvan onderwijs- en onderzoeksondersteuning	402	417	406	440	431
Waarvan overig ondersteunend personeel	1.143	1.202	1.265	1.323	1.382
% Vrouwen in hogere functies (alleen wp)	26%	27%	28%	31%	32%
% Vrouwelijke hoogleraren	23%	23%	24%	26%	29%
% Tijdelijk wp 1e geldstroom	39%	38%	38%	36%	32%
% BKO-certificaten	68%	87%	89%	93%	90%

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

*Figuur 18*  
Kerncijfers personeel 2014-2018, excl. Geneeskunde/LUMC.



De derde bestuursafpraak gaat over het doen verminderen van het aandeel tijdelijke aanstellingen van wetenschappelijk personeel dat betaald wordt uit de eerste geldstroom. De Universiteit Leiden heeft dit percentage in 2018 opnieuw verder teruggebracht, van 32 procent van het totale bestand wp en obp in 2017 naar 30 procent in 2018.

Onderwerp van de vierde bestuursafpraak is het aandeel ondersteunend en beheerspersoneel (obp) op het totale

universitaire personeelsbestand, exclusief beheerspersoneel dat ondersteunend is in het onderwijs- of onderzoeksproces (obp O&O). De ambitie is dat dit percentage gemiddeld niet hoger is dan 20 procent van het totale personeelsbestand. In 2018 bedroeg het 18% procent.

#### Resultaat- en ontwikkelingsgesprekken

Jaarlijks heeft een resultaat- en ontwikkelingsgesprek (R&O-gesprek) tussen leidinggevende en medewerker plaats. In dit gesprek worden de resultaten van het

#### Bestuursafspraken Bedrijfsvoering 2016-2019

Indicator		Afspraak 2019	Realisatie 2018	Uitgangssituatie 2014
% Vrouwelijke hoogleraren	≥	27%	29,0%	22,5%
% Obp faculteiten	≤	20%	18,3%	16,5%
% Tijdelijk personeel 1 <sup>e</sup> geldstroom	=	28%	29,9%	35,9%
% Docenten	≤	15%	19,0%	21,7%

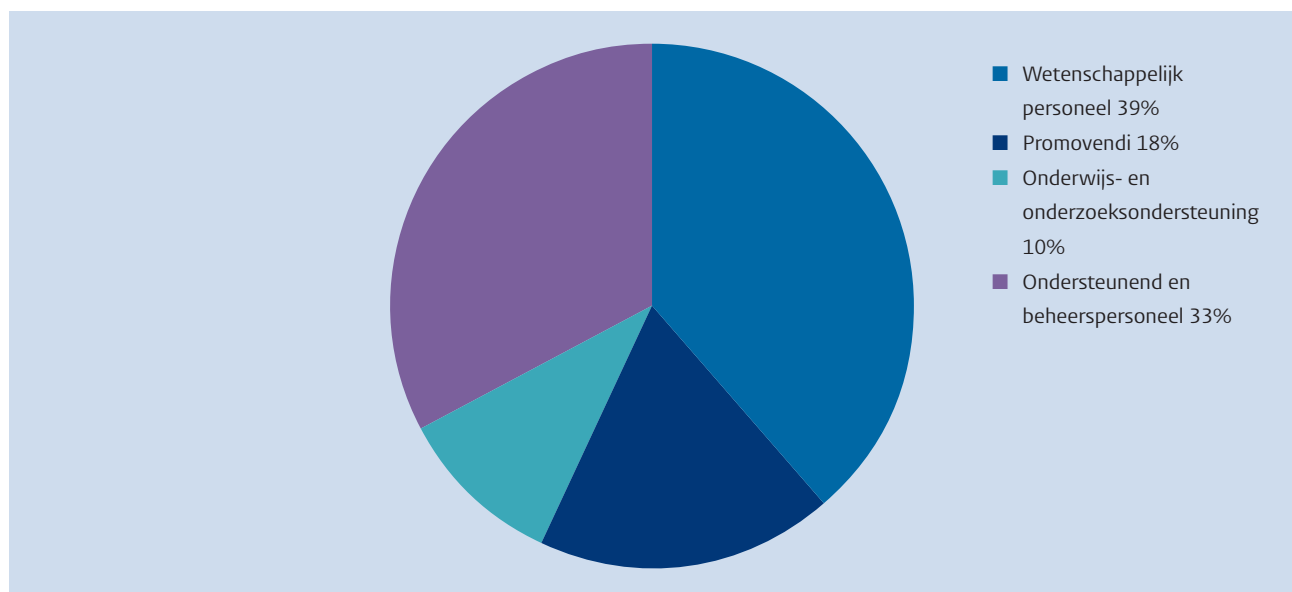
Percentages 'tijdelijk' van bezoldigde medewerkers (excl. LUMC) genomen van het totaal per categorie, in fte. Wp is excl. promovendi, obp excl. student-assistenten

Percentages tijdelijk	2014	2015	2016	2017	2018
Wp	48,4%	47,6%	47,6%	44,3%	41,9%
Obp	24,5%	25,6%	22,4%	23,3%	21,2%
Waarvan obp O&O	42,9%	44,2%	38,7%	38,0%	35,5%
Waarvan 'Overig obp'	18,0%	19,2%	17,2%	18,5%	16,8%
Wp + obp	35,6%	35,9%	34,5%	33,3%	31,1%

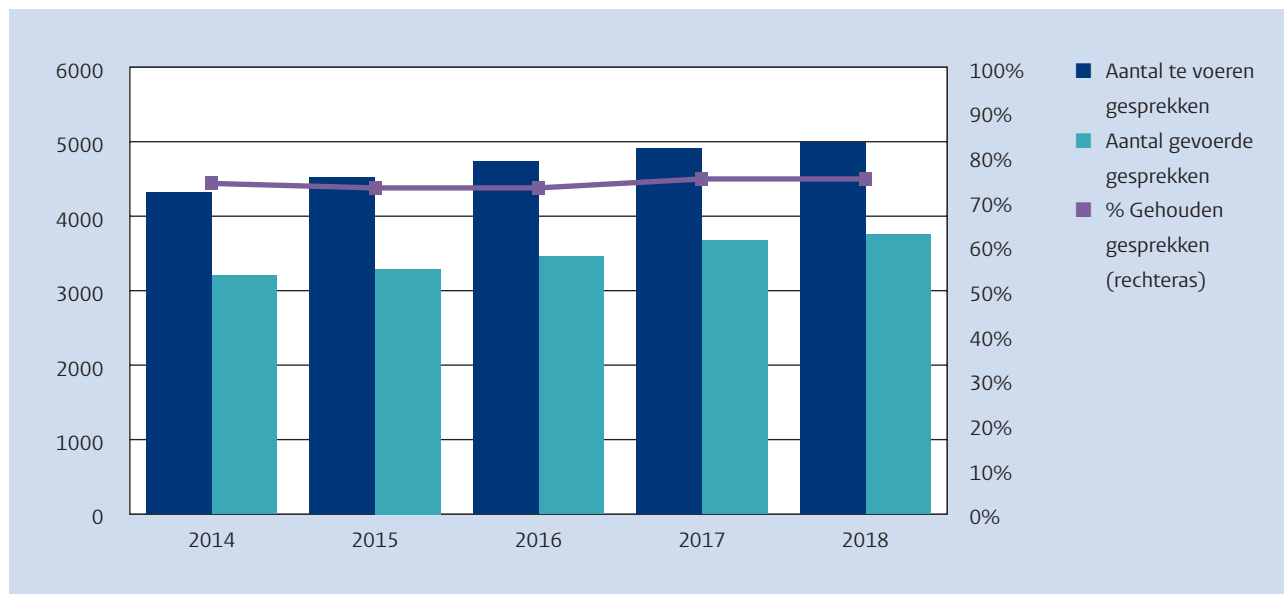
'Tijdelijk' is excl. tijdelijke aanstellingen met uitzicht op vast; deze worden gerekend tot vast.

Figuur 19

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



Figuur 20  
R&O-gesprekken Universiteit Leiden (excl. LUMC)



voorgaande jaar beoordeeld en afspraken gemaakt voor het komende jaar. Deze afspraken hebben zowel betrekking op de werkhoud als op de (persoonlijke) ontwikkeling van de medewerker. In 2018 heeft 75 procent van de medewerkers een jaarlijks R&O-gesprek gevoerd; de universiteit streeft naar 80 procent.

De afdeling Human Resource Management van de universiteit monitort de kwaliteit van de R&O-gesprekken op basis van een jaarlijkse steekproef uit de bij de faculteiten gevoerde gesprekken. Op basis van deze steekproef werden enkele observaties gedaan. In 2018 werden met een hoger percentage wp ontwikkelafspraken gemaakt dan in 2017; de in 2017 ingezette stijgende lijn zet door. Ook speelt de kwaliteit van het onderwijs dat de docenten verzorgen een grotere rol in de gesprekken. Leidinggevend en uitvaker hun waardering voor door medewerkers behaalde resultaten (evaluaties) en voor hun inzet (tijdsinvestering).

#### Personeelsmonitor

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

In de opvolging van de uitkomsten van de personeelsmonitor is er aanleiding om onder meer aandacht te besteden aan de sociale veiligheid op de werkvloer in relatie tot leidinggevend en, maar ook aan werkdruk, doorgroei mogelijkheden en aan betere begeleiding van en faciliteiten voor promovendi. Ook wordt gekeken naar mogelijke verbeteringen op het gebied van infrastructuur (universitaire voorzieningen) en arbeidsvoorwaarden.

De faculteiten hebben in 2018 een plan van aanpak opgesteld voor de opvolging van de resultaten van de personeelsmonitor. Deze zullen met de medewerkers worden besproken. Concrete verbeterinitiatieven richten zich onder andere op de aanpak van werkdruk, en op meer aandacht voor betere samenwerking in teams.

#### Sociale veiligheid en leiderschap

De afgelopen twee jaar stond sociale veiligheid hoog op de agenda. De wereldwijde discussie rond #MeToo heeft ook aan de universiteit het bewustzijn omtrent het belang van een sociaal veilige werkomgeving verder aangescherpt. Ook in de personeelsmonitor kwam het belang daarvan naar voren. Er zijn concrete voorstellen gedaan op het gebied van de invulling van leiderschap en er is gewerkt aan het verbeteren van het stelstel van de vertrouwenspersoonfuncties. Er wordt een visie op leiderschap geformuleerd en er zullen praktische voorstellen gedaan worden om leiderschap te versterken en leidinggevend en beter te ondersteunen. Voorts wordt er gewerkt aan een striktere scheiding van de verschillende rollen van de vertrouwenspersoon: de adviesrol, de onderzoeksrol en de beslissingsrol. Daarnaast wordt de

bekendheid van vertrouwenspersonen vergroot, wordt hun formele positie versterkt en krijgen ze meer ondersteuning en training.

- Bij alle Graduate Schools zijn vertrouwenspersonen voor promovendi benoemd. Voorlichting aan promovendi hierover is opgenomen in de introductiemodule voor promovendi.
- De begeleiding van vertrouwenspersonen is versterkt en zij werken onderling ook nauw samen. Aan alle vertrouwenspersonen in dienst van de universiteit wordt een opleidingsmogelijkheid aangeboden. Tevens is intercollegiale uitwisseling – een vorm van intervisie – gestart voor alle vertrouwenspersonen.
- Informatie en communicatie over vertrouwenspersonen is verbeterd: onder meer via informatie op de medewerkerswebsite en door verbetering van de vindbaarheid online. Vertrouwenspersonen worden onder de aandacht gebracht van alle nieuwe medewerkers. Dat gebeurt in de aanstellingsbrief, in de online module en tijdens de introductiebijeenkomst voor nieuwe medewerkers. In 2019 verschijnt een reeks interviews met de vertrouwenspersonen om hun rol en functie meer bekendheid te geven.
- HRM Learning & Development informeert de externe trainers over het bouwwerk van vertrouwenspersonen. Verder is bekeken in welke opleidingen actieve aandacht voor de vertrouwenspersonen past.
- Drie keer per jaar spreken de vertrouwenspersonen en het College van Bestuur met elkaar, éénmaal over de jaarverslagen.

### **Werkdruk**

Begin 2018 heeft de universiteit een 'Plan van aanpak werkdruk' opgesteld. De inzet van financiële middelen maakt deel uit van het plan. In de begrotingsoverleggen met de faculteiten zijn maatregelen besproken om de werkdruk te verlagen. Een van de mogelijkheden daarvoor is het reduceren van de regeldruk. Het verbeteren van de administratieve processen zou daaraan kunnen bijdragen. In 2018 is gewerkt aan de opzet van het Personeel Shared Service Centre (PSSC), dat in 2019 van start gaat. Het PSSC introduceert een nieuwe manier van werken, waarin het personeelsadministratieproces digitaal is ingericht. Medewerkers die vragen hebben over hun arbeidsvoorwaarden kunnen deze stellen aan een centraal servicepunt. Voorts besteedt het Plan van aanpak aandacht aan de veerkracht en vitaliteit van medewerkers.

### **Aantrekken van talent**

In 2018 werden minder vacatures aangemeld: 544 tegen 632 in 2017. Deze 544 vacatures bestonden uit 332 obp-functies, 68 PhD-functies en 144 wp-functies. Wat opvalt is dat het aantal PhD-vacatures flink gedaald is

(112 in 2017). De krappe arbeidsmarkt van de laatste jaren vraagt om meer aandacht voor arbeidsmarktcommunicatie, met name op het gebied van de werving voor obp-vacatures. De universiteit gaat in 2019 haar arbeidsmarktcommunicatie verbeteren. Ook zal zij zich sterker richten op de inzet van sociale media/middelenmix, met (meer) aandacht voor *employer branding*.

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

De universiteit biedt talentvolle afgestudeerden samen met de TU Delft en de Erasmus Universiteit Rotterdam (LDE-samenwerking) een tweejarig traineeship aan in combinatie met een opleidingsprogramma. Getalenteerde afgestudeerden krijgen hiermee de kans relevante werkervaring op te doen bij faculteiten en/of ondersteunende diensten van de drie universiteiten. De deelnemende instellingen kunnen op deze manier jong talent aan zich binden. Het traineeship krijgt steeds meer bekendheid, waardoor het aantal sollicitanten toeneemt. In 2018 zijn zeventien trainees van start gegaan bij de drie deelnemende universiteiten.

### **Ontwikkelen van talent**

Talentbeleid is een speerpunt. In 2017 heeft een universiteitsbrede stuurgroep zich gebogen over de vraag op welke manier de universiteit het beste talent kan aantrekken, en hoe zij dit talent vervolgens de beste ontwikkelingskansen kan bieden. De stuurgroep formuleerde een reeks van aanbevelingen over enerzijds het beleid rond het aantrekken, ontwikkelen en behouden van toptalent, en anderzijds het beleid gericht op het bevorderen van wetenschappelijke excellentie.

In 2018 is gestart met de uitvoering van de aanbevelingen. Zo werden voorbereidingen getroffen voor de voortgezette Leergang Academisch Leiderschap en ging het *Dual Career Network* voor dual career couples (zie pag. 71) van start. Begin 2019 start de *Young Academy Leiden* en wordt via *Leiden Research Support* de ondersteuning van onderzoekers verbeterd.

De universiteit biedt haar medewerkers een uitgebreid intern opleidingsaanbod. Hiermee wil ze bijdragen aan de inzetbaarheid, de talentontwikkeling, de leiderschapsontwikkeling en de loopbaanontwikkeling van haar

medewerkers, en tevens de *community building* bevorderen. De deelname aan interne opleidingen is in 2018 sterk gestegen: ruim 2000 medewerkers namen deel aan 60 verschillende trainingen. De gemiddelde waardering voor de opleidingen was een 8.

Het opleidingsaanbod werd in 2018 gestructureerd langs drie lijnen: aanbod voor jonge onderzoekers (promovendi en postdocs), aanbod voor leidinggevend en bestuurders, en aanbod voor het obp. Daarnaast was er een algemeen aanbod, waarin onder meer trainingen op het terrein van diversiteit en inclusiviteit werden aangeboden. Ook was er een drukbezochte serie korte trainingen, *The Active Bystander*, waarin deelnemers konden leren om ongewenst gedrag te benoemen en bespreekbaar te maken. Nieuw is de ontwikkeling op het gebied van *blended learning*. Steeds meer opleidingen starten met een online module waarin de deelnemers alvast de nodige kennis kunnen opdoen. In de groepsessies kan daardoor meer tijd besteed worden aan bespreking en oefening.

### **Promovendi**

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

In 2018 is gewerkt aan de opzet van een *online portal* voor loopbaanontwikkeling. Met ingang 2019 kunnen promovendi dit portal gebruiken bij de voorbereiding van hun volgende stap op de arbeidsmarkt, naast individuele gesprekken en sollicitatietraining.

### **Academisch leiderschap**

Er zijn verschillende opleidingen voor (toekomstige) leidinggevend en bestuurders om zich te bekwamen op het gebied van academisch leiderschap. Aanstaaende (wetenschappelijk) directeurs kunnen de leergang Academisch Leiderschap volgen. Dertien personen namen hier in 2018 aan deel; de leergang is zeer positief geëvalueerd. Voor ervaren *ud's* en *uhd's* is er de leergang Bestuurlijke Vaardigheden. Deze leergang is ontwikkeld om de deelnemers te ondersteunen bij, of voor te bereiden op (toekomstige) bestuurlijke verantwoordelijkheden. Voor onderwijsbestuurders is er de LDE-leergang Onderwijskundig Leiderschap, waarin aandacht wordt besteed aan het implementeren van innovaties en aan het politieke spel van het verwerven van steun en draagvlak dat daarvoor nodig is.

### **Docentprofessionalisering**

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

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

In april 2018 organiseerde de universiteit de interne conferentie BKO Next Step. Daarbij vergeleken deelnemers uit verschillende faculteiten het BKO-proces, de wijze van toetsing en om te kijken hoe er gebruikgemaakt werd van het opleidingsaanbod. Geconcludeerd werd dat er grote verschillen zijn tussen de diverse faculteiten, die niet altijd terug te voeren zijn op de verschillen tussen de vakgebieden. In 2018 werd een start gemaakt met de standaardisering van het BKO-portfolio voor de hele universiteit.

In 2018 hebben de eerste tien kandidaten een SKO-certificaat behaald. Dit certificaat is bestemd voor docenten die niet alleen didactisch en onderwijskundig sterk zijn, maar zich ook actief inzetten voor de coördinatie en innovatie van het onderwijs. Hun onderwijsactiviteiten hebben niet alleen impact op hun eigen specifieke vakgebied of vakgroep, maar ook daarbuiten.

### **Interne mobiliteit en loopbaanontwikkeling**

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

Medewerkers in hogere functiegroepen, met name degenen die obp-functies in schaal 11 en hoger vervullen, kunnen vaak in meerdere functies goed functioneren. De universiteit zet daarom in op bredere inzetbaarheid van deze medewerkers. Wanneer ze in dienst komen, worden ze in principe voor vier jaar op hun functie geplaatst. In R&O-gesprekken bespreken medewerker en leidinggevende met regelmaat de loopbaanontwikkeling; dit maakt deel uit van het loopbaanontwikkelingsbeleid. In

2019 worden mobiliteit en loopbaanontwikkeling zichtbaarder gemaakt door betere communicatie en door doelgerichtere samenwerking tussen de verschillende P&O-afdelingen.

### **Aanstellen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt**

De Universiteit Leiden wil meer structurele werkplekken creëren voor mensen die, bijvoorbeeld door een verstandelijke, psychische of fysieke beperking, een afstand tot de arbeidsmarkt hebben. De Participatiewet schrijft voor dat de universiteit in 2023 91 extra banen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt gecreëerd moet hebben. In 2018 zijn 30,7 fte aan geschikte functies gerealiseerd (doelstelling was 30,5).

### **Vluchtelingen**

In een inclusieve academische gemeenschap is ruimte voor vluchtelingstudenten en gevluchte wetenschappers. De universiteit zet zich samen met de Stichting Vluchteling Studenten UAF in om deze studenten en wetenschappers een tijdelijke, veilige studie- of werkplek te bieden in het kader van het *Scholars at Risk*-programma. In 2018 zijn de twee promotietrajecten voortgezet die in 2017 zijn van start zijn gegaan.

### **Ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid**

Het ziekteverzuimcijfer bedroeg in 2018 3,6 procent. Dat is een stijging ten opzichte van 2017 (3,1 procent) en 2016 (2,7 procent). Het terugdringen van verzuim stond ook in 2018 weer op de agenda. In 2018 zijn samen met de arbodienst VGM voorbereidingen getroffen om het vigerende gedragsmodel waarin de medewerker, de leidinggevende, de P&O-afdeling en de bedrijfsartsen ieder een eigen rol en verantwoordelijkheid hebben, opnieuw onder de aandacht te brengen. In 2019 worden trainingen aangeboden aan leidinggevend en adviseurs om zieke medewerkers adequaat te begeleiden. Training en ondersteuning worden vraaggericht aangeboden, op basis van de behoefte van de faculteit of eenheid.

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

De universiteit heeft zich in 2018 aangemeld bij het internationale netwerk Healthy Universities. De aangesloten universiteiten wisselen *best practices* uit op het gebied van gezondheid, welzijn en duurzaamheid. In 2018 zijn de voorbereidingen gestart voor het online programma Benefit For All, dat mensen motiveert door een gezonde

levensstijl te belonen met kortingspunten voor producten of uitjes.

### **Arbeidsomstandigheden en risicobeheersing**

Goede en veilige studie- en werkomstandigheden voor studenten en medewerkers staan bij de universiteit hoog in het vaandel. Aandacht voor deze zorg is geborgd via een *plan-do-check-act*-cyclus (PDCA-cyclus), bestaande uit risico-inventarisaties en -evaluaties (RI&E's), plannen van aanpak, uitvoeringsactiviteiten, jaarrapportages en directiebeoordelingen. Ook in 2018 is de jaarlijkse audit op het functioneren van de decentrale zorgsystemen uitgevoerd. Dit gebeurde door middel van een documentenaudit. Daaruit bleek dat de faculteiten en expertisecentra niet alleen hun verplichtingen nakomen, maar ook actief werken aan goede arbeidsomstandigheden.

Risicobeheersing is gericht op het voorkómen van incidenten en ongevallen. In 2018 hebben geen meldingsplichtige ongevallen plaatsgevonden.

De jaarlijkse evaluatie van de centrale crisisorganisatie heeft aangetoond dat de universiteit goed voorbereid is op calamiteiten. In 2018 hebben het Centraal Crisisteam, het Internationaal Incidenten Team en enkele decentrale crisisteams geoefend.

In het Platform Veiligheid wordt door de relevante partijen maandelijks gesproken over (mogelijke en daadwerkelijk plaatsgevonden) veiligheidsincidenten en oplossingen hiervoor. Er is een begin gemaakt met een universiteitsbrede incidentenregistratie als basis voor actueel veiligheidsbeleid.

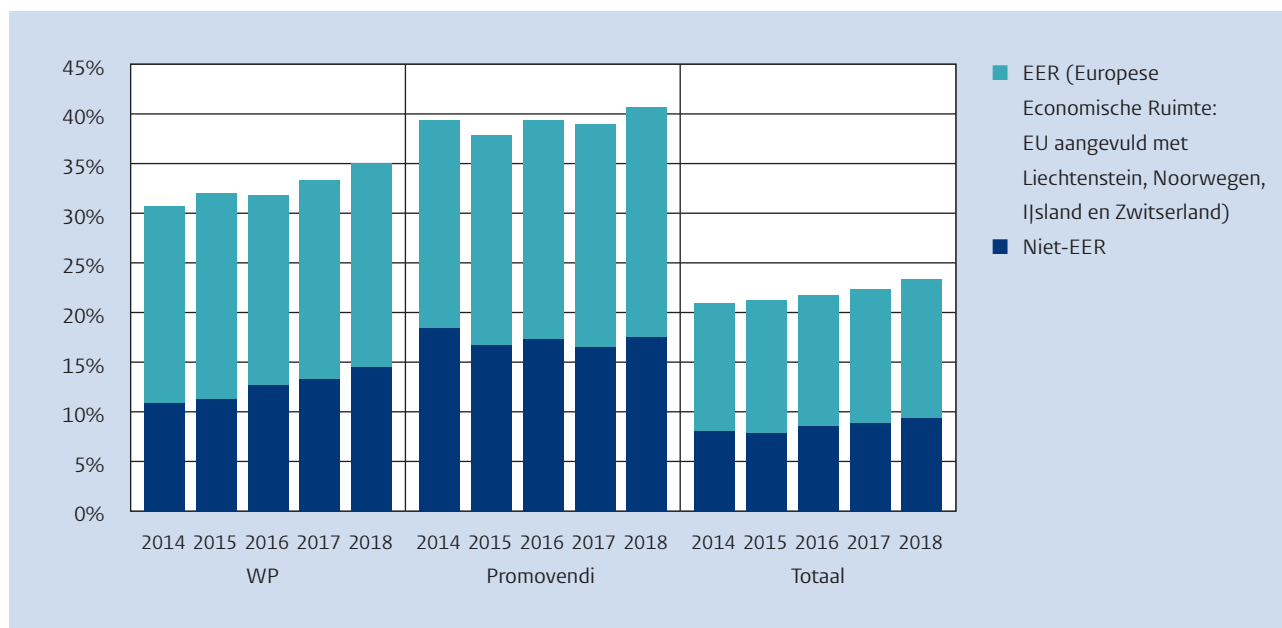
De pilot Adviespunt Zorgwekkend Gedrag bij de Faculteit der Geesteswetenschappen is succesvol gebleken. Medewerkers en studenten kunnen daar terecht met vragen en zorgen over collega's en/of (mede)studenten.

De Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft in het najaar van 2017 onderzoek gedaan naar de psychosociale arbeidsbelasting van medewerkers. De belangrijkste conclusie was dat het instrumentarium van de universiteit op orde is, maar dat een systematisch overzicht van instrumenten en activiteiten ontbreekt. Ook is vastgesteld dat het formulier om (gewelds)incidenten te melden niet voldoende eenvoudig te vinden is op de website. Deze beide aspecten zijn in 2018 verbeterd. Het 'Plan van aanpak werkdruk', dat samen met de vakbonden in het Lokaal Overleg is opgesteld, bevat de acties die de universiteit op dit gebied onderneemt. De Inspectie is door middel van een brief geïnformeerd over deze uitwerking van de aanbevelingen.



Figuur 21

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



### Pensioenen

De universiteit is aangesloten bij het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (ABP). De pensioenen worden opgebouwd op basis van een middelloonregeling, waarbij de hoogte van het pensioen afhankelijk is van het gemiddelde verdiende loon. Sinds 1 januari 2015 wordt de pensioenopbouw berekend met als uitgangspunt dat het pensioen zal ingaan op de AOW-leeftijd. Het huidige opbouwpercentage voor het ouderdomspensioen bedraagt 1,875 procent per jaar, tot een inkomen van 105.075 euro. Het partnerpensioen bedraagt 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. Gezien de lage rente en het slechte beursklimaat van de afgelopen jaren, heeft sinds 2010 geen indexatie meer plaatsgevonden. Per 1 januari 2018 bedraagt de premie voor het ouderdomspensioen en het nabestaandenpensioen 22,9 procent. De verdeling werkgever/werknemer bedraagt 70/30.

### Internationalisering

Van het totale personeelsbestand heeft 23 procent een niet-Nederlandse nationaliteit. Bij het wetenschappelijk personeel is dat 35 procent, en bij de promovendi 41 procent. Deze *internationals* hebben samen meer dan honderd verschillende nationaliteiten.

Het *Service Centre International Staff* (SCIS, gestart in 2017) zorgt voor een ‘zachte landing’ van internationals

in hun nieuwe werkomgeving. SCIS biedt ondersteuning aan op het gebied van visa en verblijfsvergunningen, huisvesting en fiscale problematiek. In 2018 werd de dienstverlening verder uitgebreid en verbeterd. Nieuw in 2018 waren *Dual Career Services* voor mee- en nareizende partners georganiseerd in LDE-verband. Ook werden sociale evenementen georganiseerd.

### Overleg met werknemersorganisaties

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

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

In het verslagjaar is het Lokaal Overleg op de hoogte gehouden van de ontwikkeling van het Personeel Shared Service Centrum (PSSC, zie eerder in dit hoofdstuk), dat

deel uitmaakt van het programma HR Next Level. Om de gevolgen van deze reorganisatie voor de betrokken medewerkers in goede banen te leiden is, in aanvulling op de cao Nederlandse Universiteiten, een Sociaal plan afgesproken. De Klankbordgroep die voor deze reorganisatie is ingesteld, heeft in 2018 geen meldingen gekregen.

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

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

De jaarverslagen van de afdeling Veiligheid, Gezondheid en Milieu, evenals die van de 'Vertrouwenspersoon personeel' en de 'Vertrouwenspersoon ongewenst gedrag', zijn besproken. Hetzelfde geldt voor de rapportage Van Werk Naar Werk, de rapportage Participatiebanen en de kwalitatieve en kwantitatieve analyse van de R&O-gesprekken.

In 2018 heeft de delegatie ingestemd met wijziging van de Scholingsregeling en de Regeling buitengewoon verlof.

Mede in het licht van de cao-afspraken over een pilot ombudsfunctionaris is ook is gesproken over het stelsel van vertrouwenspersonen bij de universiteit.

### 5.3 Bezwaar, beroep en klachten

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

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

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

In 2018 ontving het CBE 310 beroepen en 9 verzoeken tot het treffen van een voorlopige voorziening of een voorziening met een spoedeisend belang. Het hoge aantal beroepen is het gevolg van het groeiend aantal buitenlandse studenten dat toegelaten wil worden tot een masteropleiding van de universiteit, het bindend studieadvies in het eerste studiejaar, het beperkt aantal hertentamenkansen, de strenge controle op fraude gepleegd door studenten, en de decentrale selectie bij een aantal opleidingen

Medewerkers en studenten kunnen bij de CBB bezwaar maken of in beroep gaan tegen een besluit van het College van Bestuur. De bevoegdheden van de CBB betreffen: medezeggenschap, personele zaken, studentzaken, verkiezingen, ontslagzaken en bestuurlijke zaken. In het laatste geval kan ook bezwaar of beroep worden aangetekend tegen andere universitaire bestuursorganen, zoals het faculteitsbestuur. Ook hier is een hoorzitting onderdeel van de bezwaarprocedure.

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

Het aantal bezwaarschriften bij de CBB is de afgelopen jaren gedaald. De CBB ontving in 2018 63 bezwaren. Deze daling is enerzijds het gevolg van het feit dat grote reorganisaties zijn uitgebleven en wordt anderzijds veroorzaakt door een betere informatievoorziening voor studenten. De verwachting is dat het aantal bezwaarschriften de komende periode ongeveer gelijk blijft.

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

### **Klachtencommissie ongewenst gedrag**

Sinds 2009 kent de universiteit de Klachtenregeling ongewenst gedrag. De Klachtencommissie ongewenst gedrag spreekt zich uit over klachten betreffende (seksuele) intimidatie, pesten, agressie, geweld en discriminatie. In 2008 is ook de Gedragscode omgangsvormen docenten en studenten in werking getreden. De Klachtencommissie ontving in 2018 één klacht, die niet voor deze commissie bestemd was en die daarom is doorgestuurd.

### **Commissie Klokkenluiders**

De universiteit kent sinds 2005 de 'Regeling melding onregelmatigheden'. Eind 2017 is deze regeling, als gevolg van de 'Wet Huis voor klokkenluiders', gewijzigd in de 'Regeling Klokkenluiders'. De Commissie Klokkenluiders onderzoekt meldingen van (vermoedelijke) misstanden en adviseert vervolgens het College van Bestuur. De commissie ontving in 2018 één klacht (uitspraak in 2019).

## **5.4 Campusinfrastructuur**

De campusinfrastructuur bestaat uit alle dienstverlening op gebied van ICT zoals verleend door het ICT Shared Service Centre (ISCC), de huisvestingsportefeuille van het vastgoedbedrijf van de universiteit en de dienstverlening van het Universitair Facilitair Bedrijf (UFB).

### **ICT-dienstverlening**

In 2018 is een nieuwe ICT-strategie vastgesteld. Om de daaraan verbonden ambities waar te maken is besloten meer in ICT te investeren dan in voorgaande jaren. De plannen hebben betrekking op verbetering van de ICT in het onderwijs en onderzoek, en in de bedrijfsvoering en basisinfrastructuur. Het waarborgen van *privacy* en *security* maakt deel uit van de planvorming. De plannen zijn opgenomen in een jaarlijks te actualiseren ICT-projectenkalender.

### **Projecten ICT & onderzoek**

Eén van de leidende, strategische ambities voor de koers van de Universiteit Leiden is blijven bouwen aan een omgeving voor excellent onderzoek door wetenschappers optimale mogelijkheden en faciliteiten te bieden zodat ze op hoog niveau wetenschap kunnen beoefenen. Eén van de acties is het aanbieden van ICT-voorzieningen voor reken- en data-intensief onderzoek. In de loop van 2018 is het project *Computational Facility for Excellent Research* (CFER) begonnen met het specificeren van een eerste installatie (rekencluster) voor de universiteit. Daarbij is ondersteuning en training van de onderzoeker om deze voorzieningen efficiënt te benutten, van essentieel belang. De aanbesteding vond eind 2018 plaats; het rekencluster zal

medio 2019 operationeel zijn. In het project wordt samenwerking gezocht met faculteiten, het LUMC en met externe partijen waaronder LDE en SURF. De voorzieningen hebben ook als doel een stimulerende leeromgeving te zijn voor studenten. Het CFER-project behelst daarom ook opleidingen en trainingen om studenten kennis en digitale vaardigheden te leren die nodig zijn voor de arbeidsmarkt en de wereld van morgen.

In 2018 is tevens extra capaciteit beschikbaar gesteld om de implementatie van het programma *Research Data Management* te versnellen. De besturing van het programma is in 2018 verplaatst naar Leiden Research Support (LRS), een initiatief om de ondersteuning van onderzoekers te verbeteren vanuit een integrale benadering die aansluit op de onderzoekscyclus.

Het promovendi-volgsysteem Converis is opgeleverd. Het systeem vertoont nog enkele kinderziekten en het sluit ook nog niet geheel aan bij de werkwijze van een aantal faculteiten. Voor 2019 is een vervolgproject gedefinieerd.

### **Projecten ICT & onderwijs**

De voornaamste digitaliseringsprojecten ten behoeve van het onderwijs die in 2018 werden ondernomen, staan beschreven in hoofdstuk 2.3 (Onderwijsambities en –prestaties; ICT en Onderwijs en Nieuw Learning Management System). In 2018 zijn de digitale voorzieningen voor studenten verder verbeterd door het in gebruik nemen van een app met persoonlijke studie-informatie zoals belangrijke studieresultaten, studieplekken, roosterinformatie en relevant nieuws. De implementatie van BrightSpace als nieuw LMS wordt – na een succesvolle Proof of Concept in 2018 – voorbereid, net als de implementatie van een digitale toetsvoorziening.

### **Projecten ICT & bedrijfsvoering en de ICT-basisinfrastructuur**

In 2018 zijn goede vorderingen gemaakt met de digitalisering van de bedrijfsvoeringsprocessen op het gebied van personeel (onderdeel van het programma HR Next Level). Projecten op het gebied van account- en toegangsbeheer voor personeel zijn afgerond.

In 2018 is besloten dat verouderde datacentra vervangen zullen worden door een nieuw (fysiek) datacentrum. Ook wordt de digitale infrastructuur gemoderniseerd. De *Leiden University Cloud Infrastructure (LUCI)* is opgeleverd en de eerste applicaties zijn gemigreerd. De doorontwikkeling van het platform en de migraties lopen door in 2019. Afgeronde projecten zijn het vervangen van de zoekmachine op de website en de realisatie van een nieuw helpdesk-portaal.

### **Privacy en security**

Op 25 mei 2018 trad de 'Algemene Verordening Gegevensbescherming' in werking. De eerste helft van 2018 is besteed aan de voorbereiding hiervan. De daarmee samenhangende verplichtingen, zoals het ontwerpen van procedures voor de rechten van betrokkenen en het opzetten van een verwerkingsregister, zijn tijdig gerealiseerd. Ook is gewerkt aan het stimuleren van bewustwording. Er heeft in 2018 één datalek plaatsgevonden, dat gemeld is bij de Autoriteit Persoonsgegevens. Een secretaris van een examencommissie verloor een schrift verloren met daarin aantekeningen uit vergaderingen, waaronder gevoelige persoonsgegevens.

In 2018 vonden slechts enkele kleine incidenten met digitale veiligheid plaats, voornamelijk bij individuele gebruikers. Er is een securitytest uitgevoerd op het systeem voor personeelsbeheer en financieel beheer. Daarnaast heeft de universiteit deelgenomen aan de nationale cybercrisisoefening OZON. De lessen uit de oefening zijn samen te vatten in twee thema's: verbetering van de onderlinge communicatie tussen de verschillende *stakeholders* en het verbeteren van de voorbereiding op crisissituaties door het uitwerken van scenariokaarten (wat te doen bij welk type crisis?).

### **Campusontwikkeling**

In 2018 ging het vastgoedbedrijf van de universiteit verder met de implementatie van de huisvestingsvisie *Van unilocatie naar campusontwikkeling*. Belangrijke onderdelen hiervan zijn de nieuwe duurzaamheidsstrategie en het streven naar een hogere bezettingsgraad van de gebouwen door het stapsgewijs introduceren van activiteitgericht huisvesten. Hiervoor is in 2018 een aantal pilots gestart.

### **Campus Den Haag**

In oktober 2018 werd voor de studenten van de Campus Den Haag het studentencentrum Beehive in gebruik genomen. Dit centrum is een ontmoetingsplaats voor studenten en medewerkers. Er zijn studieplekken voor studenten en kantoor- en vergaderruimtes voor studentenorganisaties en studieverenigingen. Ook kunnen studenten gebruik maken van een fitnesscentrum en van de dienstverlening van *Student Support Services*. Vanwege de verdere groei van de Haagse campus zijn onderwijsvoorzieningen in het Stichtagegebouw gehuurd en wordt extra ruimte gehuurd in het Wijnhavencomplex.

### **Campus Binnenstad**

In de Leidse binnenstad, vlak bij de Universiteitsbibliotheek, werkt de universiteit aan nieuwe huisvesting voor de Faculteit Geesteswetenschappen: de Humanities

Campus. In 2017 werd het vernieuwde P.J. Vethgebouw in gebruik genomen. In 2018 vond de aanbesteding plaats van de verbouwing van het Arsenaal. Het volgende project voor de Humanities Campus wordt het vernieuwde cluster-Zuid. In 2018 zijn goede vorderingen gemaakt met het ontwerp ervan. De *Middle East library* en de *African library* worden erin ondergebracht en er wordt kantoor- en onderwijsruimte gerealiseerd. Ook was er in 2018 veel aandacht voor de ontwikkeling van het stedenbouwkundig plan en het beeldkwaliteitsplan van de Humanities Campus. De verwachting is dat er in 2019 een meer definitief besluit worden genomen over dit project, in nauwe samenwerking met de gemeente Leiden.

### **Campus Leiden Bio Science Park**

Ten behoeve van de verdere uitbreiding van de Campus Leiden Bio Science Park heeft de universiteit een tender in de markt gezet voor de verkoop van een groot stuk grond. Hier zullen vanaf 2021 circa 1100 woningen worden gebouwd, onder andere voor studenten en aan het Bio Science Park gelieerde woningzoekenden. Ook komen er horeca- en andere kleinschalige voorzieningen. Nadat in 2016 het eerste gedeelte van het nieuwe Gorlaeuscomplex in gebruik is genomen, is begonnen met de sloop van het oude complex. In 2019 wordt die afgerond. Daarna gaat de bouw van de tweede fase van start.

Voorts zijn gronduitgiftes voorbereid voor de private onderneming Dupont en voor ruimteonderzoeksinstituut SRON dat in 2021 bij de universiteit – i.c. de faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen – wordt gehuisvest. Ook is in het Bio Science Park een aanvang gemaakt met de realisatie van het Schilperoordpark, een groengebied/park naast de Hogeschool Leiden.

### **Dienstverlening Universitair Facilitair Bedrijf**

Het Universitair Facilitair Bedrijf (UFB) heeft ook in 2018 gewerkt aan het verder vergroten van servicegerichtheid en klantvriendelijkheid van al haar medewerkers door middel van zogeheten *hospitality*-beleid. Dit is inmiddels vastgelegd in een concreet opleidings/coachingsplan. Eerder is via een extern onderzoek een positieve klanttevredenheidsscore behaald van 74,63% onder bezoekers en 77,12% bij telefoongesprekken. Te spreken waren de bezoekers/bellers met name over service en klantvriendelijkheid, en ook over de beheersing van de Engelse taal van de universitaire medewerkers. Voor deze medewerkers is nu een nieuwe streefscore van 85% vastgesteld. Het UFB wil een organisatie zijn die de beleving van de klant/afnemer centraal stelt en zichzelf op dat punt continu wil verbeteren.

## 5.5 Financiën

### Financieel resultaat 2018

Op hoofdlijnen kan het boekjaar 2018 (geconsolideerd) als volgt worden weergegeven:

- De baten stegen met 28,9 miljoen euro naar 652,3 miljoen (2017: 623,4 miljoen). De rijksbijdrage en de collegegelden namen toe met 20,7 respectievelijk 4,1 miljoen. De opbrengsten uit werken voor derden (tweede- en derdegeldstroomonderzoek en contractonderwijs) stegen met 8,0 miljoen naar 187,7 miljoen.

De overige baten daalden met 3,8 miljoen naar 38,2 miljoen.

- De lasten stegen met 35,4 miljoen naar 649,5 miljoen (2017: 614,1 miljoen). De personeelslasten namen toe met 21,7 miljoen. Deze stijging werd voornamelijk veroorzaakt door de stijging van de bezetting met 115 fte naar 6.153 fte. De materiële lasten namen toe met 13,5 miljoen.
- Het resultaat 2018 kwam, inclusief het saldo van de financiële baten en lasten, en na de verwerking van het aandeel derden (LUMC), uit op 3,0 miljoen negatief.

### Baten 2018

(bedragen in M€)	2014	2015	2016	2017	2018
Rijksbijdragen	309	319	325	337	358
Collegegelden	51	57	61	64	68
NWO (incl. ZonMW) en KNAW	50	52	54	52	52
EU (incl. ERC)	32	34	38	37	40
Andere derden (incl. contractonderwijs)	81	87	87	90	96
Overige baten	33	41	36	42	38
<b>Totale baten</b>	<b>557</b>	<b>590</b>	<b>601</b>	<b>623</b>	<b>652</b>
Aandeel werk voor derden in totale baten	29%	29%	30%	29%	29%

(bedragen in M€)	2018	Begroting 2018	2017
<i>Baten</i>			
Rijksbijdragen	358,1	344,3	337,4
Collegegelden	68,4	68,0	64,3
Baten werk in opdracht van derden	99,0	90,5	94,7
Overige baten	35,5	32,5	39,2
<b>Totaal baten</b>	<b>561,0</b>	<b>535,3</b>	<b>535,6</b>
<i>Lasten</i>			
Personeelslasten	339,8	327,1	321,6
Afschrijvingen	31,9	34,2	30,8
Huisvestingslasten	45,6	37,4	39,8
Overige lasten	144,1	138,6	139,4
<b>Totaal lasten</b>	<b>561,5</b>	<b>537,3</b>	<b>531,6</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>-0,6</b>	<b>-2,0</b>	<b>4,0</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>-1,4</b>	<b>-1,5</b>	<b>-1,5</b>
<b>Resultaat voor belasting</b>	<b>-2,0</b>	<b>-3,5</b>	<b>2,5</b>
<b>Belastingen</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>Resultaat deelnemingen</b>	<b>0,4</b>	<b>1,5</b>	<b>2,2</b>
<b>Nettoresultaat</b>	<b>-1,5</b>	<b>-2,0</b>	<b>4,7</b>

- Het totaal aan activa steeg naar 580,7 miljoen (2017: 567,0 miljoen), met name door een stijging van de liquide middelen (23,0 miljoen).
- Het negatieve resultaat wordt onttrokken aan het eigen vermogen, dat afneemt naar 233,0 miljoen (2017: 236,1 miljoen). De solvabiliteit (aandeel eigen vermogen in totaal vermogen) daalt naar 40,1 procent (2017: 41,6 procent).

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

In de volgende tabel wordt het enkelvoudig resultaat over 2018 vergeleken met de begroting voor 2018 en de realisatie over 2017. De begroting voor 2018 is eind 2017 vastgesteld door het College van Bestuur. In deze cijfers zijn niet inbegrepen de baten en lasten van de onderwijs- en onderzoeksactiviteiten van de Faculteit Geneeskunde/LUMC (maar wel de subsidie aan het LUMC voor deze activiteiten) en de baten en lasten van de in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen verbonden partijen Libertatis Ergo Holding BV (LEH) en de Stichting Praesidium Libertatis.

### Begroting 2018 en realisatie 2018 en 2017 (enkelvoudig)

Het nettoresultaat over het verslagjaar bedraagt 1,5 miljoen euro negatief, dat is iets hoger dan het begrote resultaat van -/- 2,1 miljoen. Het verschil tussen begroting en realisatie (enkelvoudig) kan op hoofdlijnen als volgt worden verklaard:

#### Baten

- Rijksbijdrage: deze post komt ruim 14 miljoen euro hoger uit dan begroot. Voornaamste wijzigingen zijn een bijstelling van het macrokader OCW (5,3 miljoen), de van OCW ontvangen loon- en prijsbijstelling 2018 (7,7 miljoen) en de compensatie in verband met de halvering collegegeld voor eerstejaarsstudenten (1,9 miljoen).
- Collegegelden: de collegegelden komen hoger uit (0,4 miljoen) dan het niveau van de begroting als gevolg van een hoger aantal ingeschreven (internationale) studenten.
- Baten werk i.o.v. derden: deze post komt 8,5 miljoen hoger uit dan het niveau van de begroting; dit betreft een stijging van derdegeldstroombaten bij diverse eenheden (inclusief contractonderwijs).
- Overige baten: deze baten komen 3,0 miljoen hoger uit dan het niveau van de begroting door diverse stijgingen van deze post bij de eenheden.

#### Lasten

- Personeelslasten: de personele lasten komen ruim 13 miljoen hoger uit dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door de nieuwe cao (loonstijging 2 procent), de kosten voor personele voorzieningen (o.a. wacht-

### Ontwikkeling resultaat t.o.v. begroting 2018

(bedragen in M€)	2018
Begroot resultaat	-2,1
Resultaateffect toename rijksbijdrage (aanpassing macrokader)	6,7
Aanpassing pro rata regeling btw (door belastingdienst)	-1,0
Resultaat deelnemingen	-1,1
Ontwikkeling collegegelden (per saldo)	1,0
Resultaat vernieuwingsmiddelen	-0,8
Resultaat onvoorzien	0,8
Overig middelenbedrijf	-0,3
Resultaatmutatie gebiedsontwikkeling	-0,4
Ontwikkelkosten vastgoed t.l.v. exploitatie	-2,2
Dotatie asbestvoorziening	-4,0
Resultaatverbetering eenheden en werkbudgetten	1,9
<b>Gerealiseerd resultaat 2018</b>	<b>-1,5</b>

geldvoorziening) en door een toename van inhuur bij diverse eenheden.

- Afschrijvingen: de afschrijvingslasten komen 2,3 miljoen lager uit dan het niveau van de begroting.
- Huisvestingslasten: deze lasten komen 8 miljoen hoger uit dan het niveau van de begroting, met name door een dotatie aan de asbestvoorziening, hogere huur- en schoonmaakkosten en het ten laste van de exploitatie brengen van de voorbereidingskosten van omvangrijke investeringsprojecten.
- Overige lasten: deze lasten komen 5,7 miljoen hoger uit dan begroot. Voor een deel betreft dit het overmaken van de van OCW ontvangen Zwaartekracht-subsidies naar andere deelnemende universiteiten. Daarnaast stijgen de uitgaven in samenhang met de toename van de baten bij diverse eenheden.

#### Financiële baten en lasten

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

#### Deelnemingen

Onder deze post wordt de verandering van de waarde van Libertatis Ergo Holding BV (LEH) verantwoord. Er is een positief resultaat van 0,4 miljoen.

#### Inzet middelen kwaliteitsafspraken

In 2018 heeft OCW de eerste tranche van de middelen kwaliteitsafspraken (Studievoorschot) ter beschikking gesteld. Het College van Bestuur heeft met instemming van de Universiteitsraad besloten deze middelen aan de faculteiten ter beschikking te stellen. Een bedrag van 7 miljoen euro is op basis van het aandeel in het

aantal bekostigde bachelorstudenten verdeeld over de faculteiten. De faculteiten hebben bij de begroting 2018 hun plannen voor de inzet van deze middelen aan de faculteitsraden voorgelegd. De inzet van de middelen sluit aan op de prioriteiten die zijn genoemd in de Strategische Agenda van Hoger Onderwijs en Onderzoek. In 2018 hebben de faculteiten een bedrag van 6,7 miljoen besteed aan de verschillende projecten die in de plannen voor dat jaar waren opgenomen. Het resterende bedrag wordt in 2019 ingezet.

Prioriteit	k€
Bevorderen kleinschalig en intensief onderwijs	2.590
Aandacht voor specifieke doelgroepen	991
Versterking arbeidsmarktorientatie	718
Vergroting studiesucces	714
Modernisering van onderwijsaanbod	604
Bevordering talentprogramma's	546
Studiefaciliteiten en digitalisering	540
<b>Totaal</b>	<b>6.703</b>

Een groot deel van de middelen is ingezet voor het bevorderen van kleinschalig en intensief onderwijs. Meerdere faculteiten hebben geïnvesteerd in extra docenten en onderwijsondersteuning, zoals voor practicum- en scriptiebegeleiding maar ook voor de ontwikkeling en toepassing van digitale onderwijsvormen. Verder hebben de meeste faculteiten ingezet op activiteiten voor de versterking van de arbeidsmarktorientatie van hun studenten en de versterking van studievaardigheden. Ook kiezen faculteiten voor

#### Verdeling lasten 2018

(bedragen in M€)	Directe lasten		Subtotaal Direct	Indirecte lasten	Totaal
	Onderwijs	Onderzoek			
Salaris en sociale lasten	91,4	115,3	206,7	93,8	<b>300,6</b>
Waarvan salaris en sociale lasten wp	71,2	104,3	175,6		
Inhuur personeel	6,3	11,6	17,9	14,1	<b>32,0</b>
Overige personele lasten	0,0	0,0	0,0	7,3	<b>7,3</b>
Subtotaal personele lasten	97,7	126,9	224,6	115,2	<b>339,8</b>
Afschrijvingen	0,0	3,6	3,6	28,4	<b>31,9</b>
Waarvan afschrijvingen gebouwen				20,6	
Huisvestingslasten	0,0	0,2	0,2	45,3	<b>45,6</b>
Overige – Reis- en verblijfskosten	2,2	8,2	10,4	0,7	<b>11,1</b>
Overige – Overige lasten	2,3	9,6	11,9	44,5	<b>56,4</b>
Overige – Inkomensoverdrachten	28,8	43,9	72,6	4,1	<b>76,7</b>
Subtotaal materiële lasten	33,3	65,5	98,7	123,0	<b>221,6</b>
<b>Totaal lasten</b>	<b>131,0</b>	<b>192,4</b>	<b>323,3</b>	<b>238,2</b>	<b>561,5</b>

specifieke maatregelen, zoals de uitbreiding van honoursprogramma's of ondersteuning van studenten bij buitenlandverblijf.

### Inzet van middelen

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

Het percentage onderwijs, bepaald op basis van de directe salaris- en sociale lasten, kwam in 2018 uit op 44 procent (onderzoek: 56 procent). Dit percentage is gelijk aan vorige jaren. De verdeling tussen 'direct' en 'indirect' is als volgt tot stand gekomen:

- Het wetenschappelijk personeel (wp) is aangemerkt als direct en wordt verdeeld over onderwijs en onderzoek op basis van de ingeschatte tijdsbesteding per personeelscategorie. Een deel van het ondersteunend en beheerspersoneel (obp) van de faculteiten wordt als direct beschouwd en op basis van functies toegevoegd naar onderwijs en/of onderzoek. Het overige obp wordt als indirect beschouwd.
- Het ingehuurd personeel wordt, als het gaat om de faculteiten, als direct beschouwd en als zodanig verdeeld over onderwijs en onderzoek. De verdeelsleutel is de procentuele verdeling van de salaris- en sociale lasten van het wp (eerste geldstroom) dan wel de werkelijke lasten (tweede en derde geldstroom). De kosten van inhuur personeel van de ondersteunende diensten zijn als indirect aangemerkt.
- De overige personele lasten zijn, zowel bij de faculteiten en de instituten als bij de ondersteunende diensten en werkbudgetten, als indirect aangemerkt.
- De materiële lasten van de eerste geldstroom zijn aangemerkt als indirect, behalve de reiskosten van faculteiten en instituten. Die worden beschouwd als direct en verdeeld over onderwijs en onderzoek op basis van de procentuele verdeling van de salaris- en sociale lasten van het wp (eerste geldstroom). De materiële lasten van de tweede en derde geldstromen zijn aangemerkt als direct.
- De post Inkomensoverdrachten is de andere uitzondering bij de materiële lasten. De inkomensoverdrachten in de eerste geldstroom bij de Faculteit Geesteswetenschappen zijn als direct aangemerkt (onderwijs) evenals die bij de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen (onderzoek). In de inkomensoverdrachten is ook de bijdrage aan het LUMC opgenomen. De inkomensoverdracht aan het LUMC is verdeeld op basis

van een door LUMC geschatte verdeling van de salarislasten (gebaseerd op de verdeling van het aantal fte) over onderzoek en onderwijs.

## 5.6 Continuïteitsparagraaf

Met de continuïteitsparagraaf geeft het College van Bestuur inzicht in het voorgenomen beleid in de jaren volgend op het verslagjaar 2018 en de verwachte gevolgen van dit beleid voor de financiële positie. Deze paragraaf bevat de door OCW in de 'Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs' voorgeschreven inhoud. De rapportage van het toezichthoudend orgaan is apart in dit jaarverslag opgenomen.

### Uitgangspunten

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

Dat evenwicht wordt bereikt door als vertrekpunt uit te gaan van een allocatieresultaat van minimaal nul: het College van Bestuur stelt niet méér aan universitaire bijdrage ter beschikking aan de eenheden dan er beschikbaar is uit de rijksbijdrage en de collegegelden. De stijging van het aantal studenten leidt tot een groei van de rijksbijdrage, die wordt ingezet om de toename van de universitaire bijdrage bij groeiende faculteiten te financieren. Het College acht het daarnaast van groot belang om te kunnen beschikken over een budget voor vernieuwingsmiddelen, die ingezet kunnen worden voor het realiseren van de ambities uit het instellingsplan *Excelleren in vrijheid 2015-2020*. Het door het College gebruikte model voor het vaststellen van de allocatie aan de faculteiten, wordt door middel van de zogenoemde budgetfactor afgeregeld op de beschikbare middelen.

De afzonderlijke eenheden worden geacht jaarlijks een begroting in te dienen waarbij baten en lasten in evenwicht zijn. Alleen met toestemming van het College van Bestuur kan een begroting met een tekort worden ingediend. De faculteiten hebben in de begroting 2019-2022 toestemming gekregen een beroep te doen op de in voorgaande jaren opgebouwde reservepositie.

Als de reserve van een faculteit door een gerealiseerd tekort daalt onder de beoogde omvang van 5 procent van de jaarlijkse baten, wordt de faculteit geacht deze in de komende jaren weer op peil te brengen. Met uitzon-



dering van de Faculteit Archeologie voldeden alle faculteiten eind 2018 aan de eis van 5 procent.

De ondersteunende diensten worden geacht een sluitende exploitatie te realiseren. De universitaire bijdrage voor het expertisecentrum Studenten- en Onderwijszaken (SOZ) en het werkbudget Automatisering beweegt daarbij mee met de ontwikkeling van de studentenaantallen. De omvang van het werkbudget Huisvesting wordt jaarlijks geactualiseerd op basis van een doorrekening van het investeringsplan en de verwachte ontwikkeling van de overige baten en lasten uit huisvesting. De universiteit hanteert voor de hoogte van de huisvestingskosten de volgende norm: het aandeel van de huisvestingslasten (inclusief afschrijvingen) in de totale lasten is maximaal 12 procent. De allocaties aan de ondersteunende diensten (inclusief de werkbudgetten en exclusief het werkbudget Huisvesting) mogen niet meer zijn dan 35 procent van de allocaties aan de faculteiten en instituten. Deze normen blijven voor de komende jaren onverminderd van kracht. Het aandeel universitaire overhead zal als gevolg van de inhaalslag op ICT-gebied in 2019 en 2020 boven de norm uitkomen. Verwacht wordt dat het aandeel in 2021 weer op, of iets onder, de 35%-norm ligt.

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

### Begroting 2019-2022

De (enkelvoudige) begroting<sup>3</sup> van de universiteit, zoals opgenomen in de Meerjarenbegroting 2018-2021, is overeenkomstig de hiervoor beschreven uitgangspunten opgesteld. Op de website staat de volledige begroting. De cijfers in deze paragraaf zijn ontleend aan deze begroting, tot stand gekomen op basis van de door de eenheden ingediende begrotingen 2019-2022. De Raad van Toezicht heeft de begroting goedgekeurd in haar vergadering van 17 december 2018. De Universiteitsraad

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

heeft, in aanvulling op het bestaande adviesrecht, instemmingsrecht op de hoofdlijnen van de begroting, en op de bestemming van de middelen kwaliteitsafspraken. De hoofdlijnen van de begroting worden vastgelegd in de Kadernota, die in het voorjaar voorafgaand aan het betreffende kalenderjaar door het College van Bestuur wordt vastgesteld. Na constructief overleg heeft de Universiteitsraad in mei 2018 ingestemd met de hoofdlijnen in de Kadernota 2019, en op 10 december 2018 met de wijzigingen op de hoofdlijnen van de begroting, alsook met de beoogde inzet van de middelen kwaliteitsafspraken.

De vijf kernpunten van de begroting 2019 zijn:

1. In de loop van 2019 zal een nieuw stimuleringsprogramma onderzoek van start gaan, waarvoor in de komende jaren 4,5 miljoen euro per jaar is uitgetrokken.
2. Voor de ontwikkeling van de kwaliteit van het onderwijs zijn in het kader van de voorbereiding van deze begroting met de faculteitsraden en de Universiteitsraad afspraken gemaakt over de inzet van de middelen kwaliteitsafspraken van in totaal 7 miljoen euro.
3. Er wordt de komende jaren extra geïnvesteerd in ICT-projecten en ICT-infrastructuur. Voor het jaar 2019 gaat het om een extra bedrag van 6,5 miljoen euro en in de jaren daarna om 3 miljoen. Deze bedragen zijn exclusief de in 2019 en volgende jaren gereserveerde 1,5 miljoen per jaar voor uitvoering van de projectenkalender ICT.
4. Via een groeibijdrage krijgen faculteiten met sterk toenemende studentenaantallen eerder de beschikking over middelen dan tot nu toe gebruikelijk was (als gevolg van de T-2-systematiek). In 2019 gaat het om een bedrag van 4,2 miljoen.
5. Een deel van de algemene facultaire reserves wordt ingezet voor investeringen ter vermindering van de werkdruk in het onderwijs (4 miljoen).

De uitwerking van de bovengenoemde kernpunten heeft geleid tot een begroting 2019 met een negatief resultaat van 9,5 miljoen euro.

Bij het vaststellen van de financiële ruimte voor 2019 en daarna, heeft het College van Bestuur, mede op verzoek van het ministerie van OCW, en na afstemming in VSNU-verband, besloten 'scherper aan de wind te zeilen'. Dit betekent dat bij de raming van de rijksbijdrage in deze begroting rekening wordt gehouden met te verwachten extra middelen vanwege de bijstelling van het macrokader (als gevolg van de groei van het aantal ingeschreven studenten in het hoger onderwijs) en de loon- en prijsbijstelling 2019. Dit scherper aan de wind zeilen door in de middelenraming onzekere posten mee

## Staat van baten en lasten

(bedragen in M€)	JR 2018	B 2019	B 2020	B 2021	B 2022
<i>Baten</i>					
Rijksbijdragen OCW	358,1	373,1	374,7	383,6	387,9
Collegegelden	68,4	66,7	69,6	71,9	72,9
Baten werk i.o.v. derden	99,0	94,9	93,4	91,9	91,7
Overige baten	35,5	33,2	53,4	39,0	43,7
<b>Totaal baten</b>	<b>561,0</b>	<b>568,0</b>	<b>591,1</b>	<b>586,4</b>	<b>596,2</b>
<i>Lasten</i>					
Personeelslasten	339,8	359,5	367,5	370,6	371,1
Afschrijvingen	31,9	31,9	31,0	31,9	33,8
Huisvestingslasten	45,6	39,1	45,0	41,7	43,8
Overige lasten	144,1	147,1	142,1	142,6	142,9
<b>Totaal lasten</b>	<b>561,5</b>	<b>577,6</b>	<b>585,7</b>	<b>586,8</b>	<b>591,6</b>
Financiële baten en lasten	-1,4	-1,3	-0,7	0,7	0,7
Resultaat deelnemingen	0,4	1,5	1,5	1,5	1,5
<b>Nettoresultaat</b>	<b>-1,5</b>	<b>-9,5</b>	<b>6,3</b>	<b>1,8</b>	<b>6,8</b>

te nemen en meer risico's te nemen bij het begroten, is gezien de financiële positie van de universiteit verantwoord, maar vergt extra alertheid in het kader van ontwikkelingen in de bekostiging van de Nederlandse universiteiten. Met de maatregelen in deze begroting neemt de Universiteit Leiden meer risico dan voorheen, maar het College van Bestuur acht het pakket maatregelen noodzakelijk en verantwoord. Het allocatieresultaat is met +/- 0,5 miljoen euro nog steeds verantwoord.

Aan het eind van de planningsperiode blijft de solvabiliteit weliswaar onder het gemiddelde van de Nederlandse universiteiten, maar ligt deze nog steeds ruim boven de norm.

De bestaande mechanismes voor planning & control, waaronder in het bijzonder die voor de aanstelling van personeel en de temporisering van investeringen in huisvesting, bieden voldoende ruimte voor bijsturen indien de omstandigheden – bijvoorbeeld fluctuaties in aantallen studenten – dit zouden vereisen. Wel wordt de ruimte om het risico van een wijziging van het bekostigingssysteem op te vangen steeds kleiner.

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

Het resultaat 2019 is door de inzet van de in voorgaande jaren opgebouwde reserves negatief. De rentabiliteit

(resultaat/totale baten) blijft beneden de signaleringswaarde die de Inspectie Onderwijs hanteert. In de jaren 2020-2022 zijn de nu geraamde resultaten positief, met name door de positieve resultaten uit de gebiedsontwikkeling.

In de begroting 2019-2022 is uitgegaan van een stijging van de rijksbijdrage in de komende jaren. Deze is het gevolg van een beperkte stijging van het marktaandeel in de bekostiging, die weer het gevolg is van de toename van het aantal ingeschreven (bekostigde) studenten – zoals hiervoor toegelicht. Het aantal ingeschreven studenten is in het studiejaar 2018/2019 opnieuw gestegen ten opzichte van voorgaande jaren. De toename heeft zich voorgedaan bij de opleidingen in Leiden, maar vooral bij die in Den Haag. In het studiejaar 2017/2018 zijn in Den Haag van start gegaan: de bachelor *Security Studies* en de Engelstalige afstudeerrichting *International Relations and Organisations*. In het studiejaar 2018/2019 is in de hofstad ook nog de nieuwe bacheloropleiding *Urban Studies* begonnen. Bij deze opleiding zijn vijf faculteiten betrokken. Verwacht wordt dat het aantal ingeschreven studenten de komende jaren toeneemt (zie volgende tabel). Uiteraard is dit een verwachting met de nodige onzekerheden.

In de rijksbijdrage 2019 is rekening gehouden met een bedrag van 7 miljoen euro voor de middelen kwaliteitsafspraken. Deze middelen lopen op naar 16 miljoen in de rijksbijdrage 2022.

## Ingeschreven studenten

	16/17	17/18	18/19	19/20	20/21	21/22
<i>Leiden</i>						
Archeologie	441	424	460	453	486	503
Geesteswetenschappen	5.236	5.408	5.559	5.584	5.747	5.853
Rechtsgeleerdheid	5.149	5.179	5.247	5.129	5.292	5.343
Sociale Wetenschappen	5.006	4.971	5.033	5.057	5.159	5.090
Wiskunde en Natuurwetenschappen	3.658	3.942	4.059	4.346	4.680	4.823
Lerarenopleiding ICLON	254	228	228	225	225	225
Geneeskunde/ LUMC	2.589	2.634	2.639	2.634	2.634	2.634
<b>Totaal Leiden</b>	<b>22.333</b>	<b>22.786</b>	<b>23.225</b>	<b>23.428</b>	<b>24.222</b>	<b>24.470</b>
<i>Den Haag</i>						
University College	564	582	565	551	538	543
Governance and Global Affairs	1.305	1.548	1.828	2.028	2.363	2.605
Geesteswetenschappen	1.475	1.496	1.484	1.643	1.628	1.596
Rechtsgeleerdheid	19	10	9	0	0	0
Sociale Wetenschappen	5	366	721	1.262	1.510	1.542
Wiskunde en Natuurwetenschappen	89	91	202	156	233	278
<b>Totaal Den Haag</b>	<b>3.457</b>	<b>4.093</b>	<b>4.809</b>	<b>5.641</b>	<b>6.271</b>	<b>6.564</b>
<b>Totaal EER-studenten</b>	<b>25.790</b>	<b>26.879</b>	<b>28.034</b>	<b>29.069</b>	<b>30.493</b>	<b>31.034</b>
<b>Totaal niet-EER-studenten</b>	<b>701</b>	<b>834</b>	<b>1.006</b>	<b>997</b>	<b>997</b>	<b>997</b>
<b>Studenten niet-bekostigde opleidingen</b>	<b>349</b>	<b>393</b>	<b>457</b>	<b>463</b>	<b>463</b>	<b>463</b>
<b>Totaal aantal ingeschreven studenten</b>	<b>26.840</b>	<b>28.106</b>	<b>29.487</b>	<b>30.529</b>	<b>31.954</b>	<b>32.495</b>

## Gemiddeld aantal fte

	JR 2018	B 2019	B 2020	B 2021	B 2022
<i>Wp</i>					
Hoogleraar	269	278	281	282	281
Uhd	155	170	179	184	189
Ud	587	657	674	706	704
Docent	246	216	198	191	184
Onderzoeker	356	362	343	312	311
Promovendus	761	766	747	733	712
<b>Subtotaal wp</b>	<b>2.374</b>	<b>2.450</b>	<b>2.420</b>	<b>2.408</b>	<b>2.382</b>
<i>Obp</i>					
Obp O&O	433	396	382	371	376
Obp	1.361	1.474	1.450	1.440	1.434
Student-assistent	46	41	37	33	34
<b>Subtotaal obp</b>	<b>1.839</b>	<b>1.911</b>	<b>1.868</b>	<b>1.844</b>	<b>1.844</b>
<b>Totaal</b>	<b>4.214</b>	<b>4.361</b>	<b>4.289</b>	<b>4.252</b>	<b>4.226</b>
Obp overig/totaal fte	32%	34%	34%	34%	34%
Aandeel docent (hlg + uhd + ud + d)	20%	16%	15%	14%	14%

## Ontwikkeling financiële positie (enkelvoudig)

(bedragen in M€)	JR 2018	B 2019	B 2020	B 2021	B 2022
<i>Activa</i>					
Materiële vaste activa	310,9	344,9	378,2	429,1	478,1
Financiële vaste activa	38,5	41,4	43,3	45,3	47,3
Vorraden	1,1	0,8	0,8	0,8	0,8
Vorderingen	38,4	32,9	31,6	30,3	29,8
Liquide middelen	174,1	123,8	102,3	58,1	15,7
<b>Totaal activa</b>	<b>563,0</b>	<b>543,8</b>	<b>556,2</b>	<b>563,6</b>	<b>571,8</b>
<i>Passiva</i>					
Eigen vermogen	216,4	212,2	218,5	220,4	227,2
Voorzieningen	29,4	23,9	22,1	20,3	18,7
Langlopende schulden	68,0	68,0	73,3	78,0	78,3
Kortlopende schulden	249,2	239,7	242,3	244,9	247,7
<b>Totaal passiva</b>	<b>563,0</b>	<b>543,8</b>	<b>556,2</b>	<b>563,6</b>	<b>571,8</b>
Solvabiliteit	38%	39%	39%	39%	40%
Liquiditeit (current ratio)	0,7	0,7	0,6	0,4	0,2

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

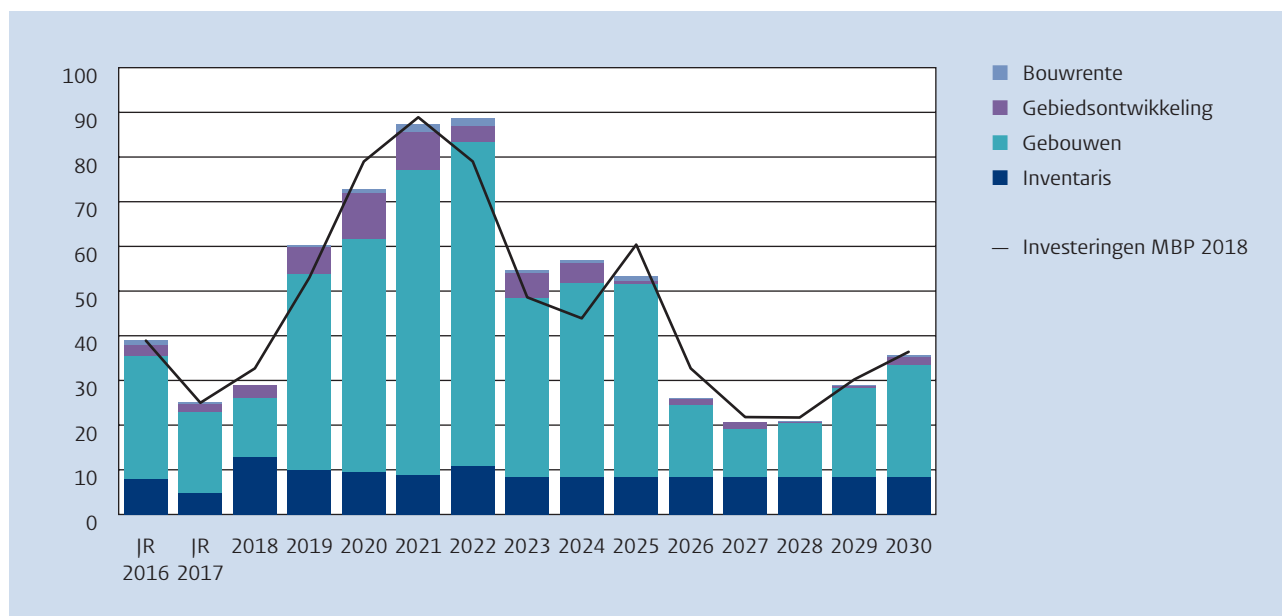
De omvang van de post Baten werk in opdracht van derden zal naar verwachting in 2019 ongeveer uitkomen op het realisatieniveau van 2018. Onderdeel van deze post is de tweede geldstroom (NWO). Deze geldstroom is een belangrijk onderdeel van de financiering van onderzoek. Financieel gezien is de tweede geldstroom de afgelopen jaren steeds belangrijker geworden door de toename van beschikbare middelen, onder andere door de overheveling in 2009 van 100 miljoen van de eerste naar de tweede geldstroom. De universiteit voert daarom een actief beleid gericht op het verwerven van tweedegeldstroombaten, en verleent daaraan ook ondersteuning. De verwerving van NWO-baten is een belangrijk aandachtspunt bij de bestuursafspraken. Daarnaast is in het interne universitaire verdeelmodel AEG (Allocatiemodel Eerste Geldstroom) een prikkel ingebouwd om tweedegeldstroombaten en EU-subsidies te matchen. De jaarlijks te ontvangen bijdrage van NWO in het kader van de 'Regeling Stimulering Europees Onderzoek' (SEO-regeling) wordt daarvoor ingezet. In 2018 heeft NWO een bedrag van circa 1,6 miljoen toegekend aan de Universiteit Leiden.

De personeelslasten nemen toe in 2019. De toename van het aantal studenten, alsook de intensivering van het onderwijs door de inzet van de middelen kwaliteitsafspraken, brengen een toename van de onderwijsinspanningen en de personeelsbezetting met zich mee.

Zoals te zien is in de tabel stijgt in 2019 het aantal fte, zowel wp als obp. Bij het wp nemen vooral het aantal uhd's en ud's toe. Dit is het effect van het in 2015 vastgestelde loopbaanbeleid. Met dit beleid wordt beoogd het aandeel van docenten in het wp te laten afnemen en het aantal hoogleraren, universitaire hoofd-docenten (uhd's) en universitaire docenten (ud's) te doen toenemen. Verder is het beleid gericht op het verminderen van het aantal tijdelijke dienstverbanden bij de functies van hoogleraar, universitair hoofddocent, universitair docent en docent.

De daling van het aantal fte na 2019 hangt samen met de begrote posten 'nog te alloceren' en met vernieuwingsmiddelen die nog niet aan de eenheden zijn toegekend. Omdat op voorhand lastig is in te schatten valt tot welk aantal fte (en welke personeelscategorie) de nog te alloceren middelen en vernieuwingsmiddelen zullen leiden, is er in de begroting voor gekozen de hiermee samenhangende fte's niet mee te nemen in het begrote aantal fte. Het omzetten van deze middelen in extra allocaties, zal er naar verwachting toe leiden dat het aantal fte na 2019 verder zal stijgen. Als alle middelen daadwerkelijk voor personeel worden ingezet, dan zou

Figuur 22  
Investerings per jaar (in M€)



dit kunnen leiden tot 100-250 fte extra ten opzichte van bovenstaande tabel.

In de begroting 2019-2022 is rekening gehouden met het niveau van de salaris- en sociale lasten per 1 januari 2018 inclusief de cao-verhogingen in 2018 en 2019. De huidige cao loopt eind 2019 af. Met de stijging van de pensioenpremies per 1 januari 2019 is in de begroting geen rekening gehouden. Verwacht wordt dat deze stijging door de overheid zal worden gecompenseerd.

De afschrijvingslasten blijven op het niveau van 2018. Vanaf 2022 zullen deze gaan toenemen, vooral als gevolg van de ingebruikname van de nieuwbouw tweede fase van de Science Campus (Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen). De eerste fase van de nieuwbouw van de Bètacampus is eind 2016 opgeleverd. Verwacht wordt dat in de loop van 2020 begonnen wordt met de tweede fase van de Science Campus, nadat alle voorbereidingen, waaronder de sloop van het Gorlaeusgebouw, zijn afgerond. Andere grote investeringen in de komende vier jaar zijn de renovatie van de Humanities Campus (Faculteit Geesteswetenschappen), de nieuwbouw van een datacenter en de nieuwbouw van het sport- en tentamengebouw. Ondanks deze investeringen blijft het aandeel van de huisvestingslasten en afschrijvingen gebouwen en terreinen in de totale lasten de komende jaren beneden de signaleringswaarde van 15 procent die de Inspectie Onderwijs hanteert.

De omvang van het in materiële activa geïnvesteerde bedrag gaat als gevolg van deze investeringen stijgen. Voor de periode 2019 tot en met 2025 zijn twee 'majeure' investeringsprojecten<sup>4</sup> voorzien, namelijk de tweede fase van de nieuwbouw voor de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen (Science Campus) en de renovatie van de gebouwen van de Faculteit Geesteswetenschappen (Humanities Campus). Deze investeringen dragen bij aan de strategische doelstellingen van de universiteit, en zijn nodig om de onderwijs- en onderzoeksactiviteiten van deze faculteiten ook in de toekomst optimaal te kunnen blijven faciliteren.

In bovenstaande grafiek is zichtbaar gemaakt investeringen in de periode 2016 tot en met 2030 in totaal zijn gerealiseerd respectievelijk worden voorzien.

In de grafiek is te zien dat het investeringsniveau met name in de periode 2020 t/m 2025 een piek vertoont. Dit hangt samen met de eerder genoemde investeringen in de Science Campus en de Humanities Campus. Daarnaast wordt geïnvesteerd in een nieuw datacenter en een nieuw sportcentrum.

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

Om het effect van al deze investeringen op de liquiditeitspositie en de exploitatie in beeld te brengen, is een financieel model ontwikkeld om de baten en lasten, en uitgaven en ontvangsten door te rekenen. Als onderdeel van de planning- & controlcyclus wordt het financieel model een keer per jaar ingezet om te beoordelen of de voorgenomen investeringen op de korte en lange termijn inpasbaar zijn in de exploitatie en de 100 miljoen-kredietfaciliteit. De investeringen en de gevolgen daarvan voor de exploitatie worden jaarlijks door het College van Bestuur besproken aan de hand van het Meerjaren Investerings Plan (MIP) / Meerjaren Business Plan (MBP) Huisvesting. Uit de doorrekeningen is tot dusver gebleken dat de investeringen in de komende vier jaar volledig kunnen worden gefinancierd uit afschrijvingen en het per ultimo 2018 aanwezige liquiditeitssaldo van circa 174 miljoen euro. Op grond van de huidige inzichten wordt verwacht dat in de loop van 2023 voor het eerst een beroep gedaan zal worden op het bij de BNG Bank beschikbare kredietarrangement. Vanwege de risico's wordt uit veiligheidsoverwegingen een bedrag van 70 miljoen euro als maximum leenplafond aangehouden.

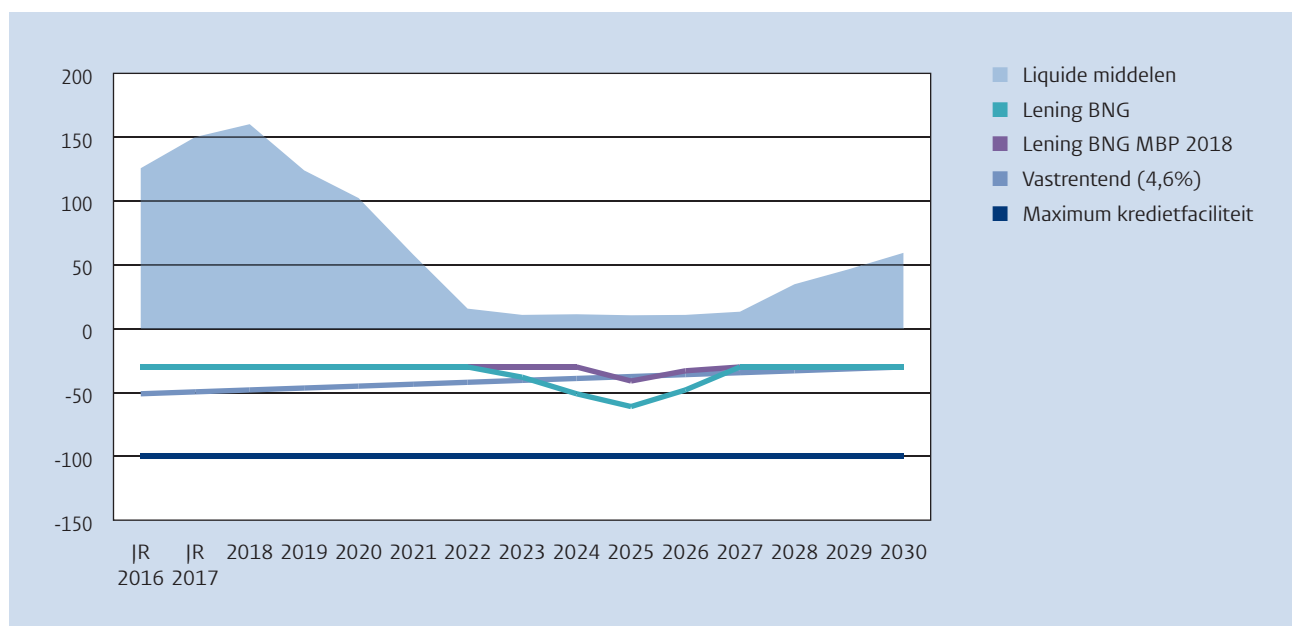
Uiteraard is het van belang om de vinger aan de pols te houden en met enige regelmaat te bekijken of de investeringsplannen financierbaar zijn, en in welk tempo en onder welke condities ze kunnen worden uitgevoerd. Met de Universiteitsraad is afgesproken dat, als onderdeel van het instemmingsrecht op de hoofdlijnen van de begroting, door het College van Bestuur instemming wordt gevraagd op investeringen in

huisvesting die de exploitatie voor meer dan 1 miljoen euro beïnvloeden. Investeringen met een omvang van 5 miljoen euro of meer worden ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad van Toezicht.

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

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

*Figuur 23  
Verloop Liquide middelen & lening BNG*



Het eigen vermogen is in 2018 iets gedaald, evenals de solvabiliteit (van 40 procent naar 38 procent). De solvabiliteitsratio zal de komende jaren naar verwachting rond de 40 procent blijven, conform de streefwaarde die het College van Bestuur hanteert. De Inspectie van het Onderwijs gebruikt een solvabiliteitsratio waarbij ook de voorzieningen worden meegeteld ('solvabiliteit 2'). De universiteit blijft met 44 procent ruim boven deze door de inspectie gehanteerde signaleringswaarde van 30 procent. Het weerstandsvermogen (eigen vermogen/ totale baten) ligt en blijft ruim boven de signaleringswaarde (0,05) van de inspectie. Met 0,7 ligt de waarde van de current ratio (vlootende activa/kort vreemd vermogen), die aangeeft of de liquiditeit in orde is, boven de door de inspectie gehanteerde signaleringswaarde van 0,5. De liquide middelen en de current ratio zullen de komende jaren naar verwachting gaan dalen als gevolg van de voorgenomen investeringen, die leiden tot uitstroom van liquiditeit. In 2021 komt de universiteit onder de signaleringswaarde van 0,5.

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

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

In de financiële planning- & controlcyclus wordt bij het opstellen van Kadernota, begroting en Bestuurlijk Financiële Rapportage (BFR) expliciet aandacht besteed aan de financiële risico's. Er is voldoende ruimte ingebouwd om de negatieve gevolgen van financiële tegenvallers te kunnen opvangen. De rijksbijdrage vormt het overgrote deel van de baten met een aandeel van 64 procent. De rijksbijdrage is dan ook een belangrijk aandachtspunt bij de risico's. In de begroting 2019-2022 is besloten ook bij de raming van de rijksbijdrage scherper aan de wind te zeilen en is er bewust voor gekozen om aan de lastenkant vanaf 2019 geen reservering op te nemen voor risico's in de externe bekostiging. Wel is er in de begroting jaarlijks een post Onvoorzien beschikbaar voor het opvangen van onvoorzien financiële effecten gedurende de uitvoering van de begroting.

Een ander belangrijk uitgangspunt is een sluitende begroting, waarbij het onderdeel Resultaat uit vastgoedontwikkeling – gelet op de moeilijke voorspelbaarheid – buiten beschouwing blijft. Bij de toedeling van middelen aan de faculteiten is in het huidige allocatiemodel AEG een budgetfactor ingebouwd om de allocaties in evenwicht te brengen met de voor allocatie beschikbare middelen. Verder worden de universitaire budgetten alleen gecompenseerd voor loon- en prijsontwikkelingen

als OCW hiervoor extra rijksbijdrage toekent. Als er vanuit OCW geen compensatie komt, moeten de universitaire eenheden de hogere kosten in de eigen budgetruimte opvangen.

Zoals eerder aangegeven heeft de universiteit een ambitieus huisvestingsprogramma voor de komende jaren. In het programma zijn twee 'majeure' investeringsprojecten opgenomen. Het vastgoedbeheer is centraal georganiseerd. Hoe groter de omvang van het project, hoe groter het financiële risico. Een risico zou kunnen zijn dat de behoefte aan ruimte niet goed meer aansluit op de bestaande vastgoedportefeuille vanwege een lager of hoger aantal studenten en medewerkers dan geraamd. Om een dergelijk risico zoveel mogelijk te ondervangen worden de grote projecten opgeknipt in fasen. Een ander risico bij omvangrijke projecten is het effect van meer/ minder werk, voor, tijdens of na de oplevering. Bij de uitvoering van de projecten houdt de universiteit dit dan ook scherp in de gaten. Eventuele extra (exploitatie) kosten kunnen opgevangen worden binnen de gehele universitaire exploitatie en de aanwezige liquiditeitsruimte.

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

### **Interne risicobeheersings- en controlesysteem**

Behalve naar de beheersing van de risico's, die een nadelig effect kunnen hebben op de financiële positie en/ of het financieel resultaat, gaat veel aandacht uit naar een goede beheersing van de financieel-administratieve processen. Het interne risicobeheersings- en controlesysteem omvat naast de financiële planning- & controlcyclus ook de regels en voorschriften zoals vastgelegd in het Handboek Financiën die worden gehandhaafd door het Financial Shared Service Centre (FSSC) van de universiteit. De afdeling Audit en Interne Controle (AIC) toetst jaarlijks de werking van de risicobeheersings- en controlesystemen. Op basis van het jaarlijks vastgestelde Auditplan voert AIC audits uit op de opzet en werking

van de verschillende administratieve processen. De uitkomsten van deze audits worden besproken met het College van Bestuur, waarna zo nodig verbeteringen worden aangebracht. De Management Letter van de externe accountant, waarin met name wordt ingegaan op de opzet en werking van de (financiële) interne risicobeheersings- en controlesystemen, wordt jaarlijks besproken in de Auditcommissie van de Raad van Toezicht en in de Raad van Toezicht zelf. Het College van Bestuur monitort de opvolging van de aanbevelingen.

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

Voor de periodieke afsluiting wordt gebruikgemaakt van Runbook. Dit systeem is uitgerold in de hele organisatie. Het aan de financiële administratie (SAP) gekoppelde systeem voorziet in een stapsgewijs afsluitproces met vastlegging en documentatie van alle bijbehorende interne controlewerkzaamheden. In combinatie met de hierop volgende controle door AIC, wordt zo een volledige *audit-trail* in het systeem vastgelegd. Het systeem heeft geleid tot een verdere uniformering van het afsluitproces. In 2018 is verder gewerkt aan de beheersing van de belangrijkste risico's in het proces van bestellen tot en met betalen door middel van *continuous control monitoring*. In 2019 zal een volgende stap worden gezet door de workflow van de afhandeling van de signalen te digitaliseren. In 2018 is de start van het Personeel Shared Service Center (PSSC) in 2019 voorbereid. De personeelsadministratie wordt gecentraliseerd, waarbij tegelijkertijd de administratieve processen worden gedigitaliseerd, zodat de workflow efficiënter en met minder risico's op fouten kan worden afgehandeld. Aan de beheersing van de General IT Controls (GITC) is in 2018 extra aandacht besteed. Het systeem Topdesk wordt nu gebruikt door Functioneel Beheer voor het vastleggen en documenteren van de programmatische wijzigingen.

De beheersing van de processen om te komen tot een aanvaardbare aangifte van de btw en de (eind) loonheffing is in 2018 verder op orde gebracht. In 2017 is de werking van het Convenant Horizontaal Toezicht met de Belastingdienst geëvalueerd. De Belastingdienst heeft aangegeven dat de beheersing van de fiscale processen bij de universiteit op orde is.

Het beleid inzake beleggen en lenen is gebaseerd op het Treasury Statuut. In 2018 is uitvoering gegeven aan het actualiseren van het statuut naar aanleiding van de nieuwe 'Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016'. In de toelichting op de jaarrekening is zichtbaar over welke soorten beleggingen, leningen en derivaten de universiteit (inclusief de geconsolideerde Stichting Praesidium Libertatis I en Libertatis Ergo Holding BV) beschikt, wat er in 2018 is veranderd en wat de looptijden zijn. Op hoofdlijnen was het beleid in 2018 onveranderd.

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

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

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

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

Omdat de liquide middelen worden aangehouden op spaarrekeningen en op de rekening-courant, is het renterisico gering. Wel zijn door de aanhoudend lage rentevergoedingen de renteopbrengsten gering. De universiteit loopt een groter renterisico op het met de BNG afgesloten rentederivaat. Door middel van het rentederivaat ruilt de universiteit de (korte) rente die betaald moet worden bij gebruik van de rekening-



courantkredietfaciliteit voor een rente van 4,7 procent. Omdat de universiteit nu beschikt over voldoende liquide middelen wordt geen gebruik gemaakt van de rekening-courantkredietfaciliteit, is het derivaat niet effectief en dient het te worden gewaardeerd tegen marktwaarde. Aangezien het verschil tussen de rente die de universiteit betaalt aan de BNG en de 1 maands-euribor rente die de universiteit ontvangt weer iets kleiner is geworden, en de omvang van het derivaat is afgenomen met 1 miljoen euro, is de marktwaarde van de swap in 2017 toegenomen. Overigens is in het afgesloten contract geen sprake van een zogenoemde *margin call*; de universiteit behoeft derhalve geen bedrag te storten bij de BNG Bank vanwege de negatieve marktwaarde.

## 5.7 Private activiteiten

De universiteit ontplooit op grond van, of gerelateerd aan de wettelijke taken op het gebied van onderwijs, onderzoek en valorisatie diverse activiteiten die niet worden bekostigd door de overheid, maar een privaat karakter dragen. Het gaat daarbij onder meer om contractonderwijs, contractonderzoek, studentenhuising en catering. De omzet van deze activiteiten is zichtbaar in de jaarrekening onder de posten Werken voor derden en Overige baten. In het kader van de invoering van de vennootschapsbelasting is bij overleg met de Belastingdienst gebleken dat de omvang van deze activiteiten de afgelopen jaren zodanig was dat een subjectieve vrijstelling van de vennootschapsbelasting over het boekjaar 2017 van toepassing is.

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

De bijbehorende tarieven worden vastgesteld door het faculteitsbestuur of het College van Bestuur; ze zijn in principe kostendekkend en niet-marktverstoring. Onderwijstarieven worden jaarlijks vastgesteld als onderdeel van de begrotingsvaststelling of in het kader van het

retributiebeleid. Postacademisch onderwijs wordt in rekening gebracht tegen minimaal de integrale kostprijs.

Jaarlijks stelt het College van Bestuur op basis van de begroting de uurtarieven voor contractonderzoek vast. Voor de overige activiteiten stelt het College voor het begin van het jaar de tarieven vast (bijvoorbeeld voor catering, het gebruik van het Universitair Sportcentrum en voor 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. In 2016 is apart onderzoek gedaan naar de uitvoering van publiek-private activiteiten. Naar aanleiding van dit onderzoek heeft het College van Bestuur in 2017 bij een aantal activiteiten nader aandacht besteed aan de toerekening van indirecte kosten. Binnen de universiteit is aandacht gevraagd voor het risico van 'oneerlijke concurrentie' door om niet of tegen een te laag tarief faciliteiten en/of diensten vanuit de universiteit ter beschikking te stellen.

De financieringsactiviteiten van de universiteit lopen in principe via de 100 procent-dochteronderneming Liberatis Ergo Holding BV (LEH). LEH investeert in nieuwe ondernemingen die voortkomen uit de universiteit, of neemt deel in fondsen die financiering verzorgen. De universiteit heeft bij de oprichting in 1996 158.000 euro geïnvesteerd. Daarna zijn geen publieke middelen meer in LEH gestoken. Alle activiteiten van LEH en haar deelnemingen zijn bedoeld om 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 2018 gerealiseerde investeringen worden toegelicht in de jaarrekening.

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

De universiteit huurt voor en verhuurt aan een deel van de buitenlandse (master)studenten kamers, omdat deze groep studenten anders niet naar Nederland kan komen. Het College van Bestuur heeft besloten om haar bijdrage uit de eerste geldstroom aan deze activiteit de komende jaren te minimaliseren. In 2018 zijn maatregelen genomen om dat te realiseren.

Er is overigens bij de universiteit geen sprake van:

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

28 mei 2019

# Deel II

## Jaarrekening 2018



# Geconsolideerde Jaarrekening

## Geconsolideerde balans (na resultaatbestemming)

(bedragen in M€)		31-12-18	31-12-17
1	Activa		
	<i>Vaste activa</i>		
1.1	Materiële vaste activa	311,0	321,9
1.2	Financiële vaste activa	20,2	19,1
	Totaal vaste activa	331,2	341,1
	<i>Vlottende activa</i>		
1.3	Voorraden	1,1	0,8
1.4	Vorderingen	39,8	37,9
1.5	Effecten	16,2	17,9
1.6	Liquide middelen	192,4	169,4
	Totaal vlottende activa	249,4	226,0
	<b>Totaal activa</b>	<b>580,7</b>	<b>567,0</b>
2	Passiva		
2.1	<i>Groepsvermogen</i>		
2.1.1	Eigen vermogen	232,7	235,8
2.1.2	Minderheidsbelang derden	0,3	0,3
	Totaal groepsvermogen	233,0	236,1
	<i>Vreemd vermogen</i>		
2.2	Voorzieningen	29,4	30,7
2.3	Langlopende schulden	68,0	64,3
2.4	Kortlopende schulden	250,2	236,0
	Totaal vreemd vermogen	347,6	331,0
	<b>Totaal passiva</b>	<b>580,7</b>	<b>567,0</b>

## Geconsolideerde staat van baten en lasten

(bedragen in M€)		2018	2017
3	<i>Baten</i>		
3.1	Rijksbijdragen	358,1	337,4
3.2	Collegegelden	68,4	64,3
3.3	Baten werk in opdracht van derden	187,7	179,7
3.4	Overige baten	38,2	42,0
3.5	Totale baten	652,3	623,4
4	<i>Lasten</i>		
4.1	Personeelslasten	441,0	419,3
4.2	Afschrijvingen	35,9	34,4
4.3	Huisvestingslasten	49,9	44,2
4.4	Overige lasten	122,6	116,3
	Totale lasten	649,5	614,1
	Saldo baten en lasten	2,8	9,3
5	Financiële baten en lasten	-2,2	-1,1
	Resultaat voor belasting	0,6	8,2
	Belastingen	0,1	-0,3
	Resultaat deelnemingen	0,2	1,8
	Resultaat na belasting	0,7	10,4
	Aandeel derden in resultaat (LUMC)	3,8	6,0
	<b>Nettoresultaat</b>	<b>-3,0</b>	<b>4,4</b>

## Geconsolideerd kasstroomoverzicht

(bedragen in M€)	2018	2017
<i>Kasstroom uit operationele activiteiten</i>		
Nettoresultaat	-3,0	4,4
Gecorrigeerd voor:		
Afschrijvingen (excl. LUMC)	32,0	30,8
Mutaties voorzieningen (excl. LUMC)	-1,2	-3,5
Subtotaal	30,7	27,3
Veranderingen in vlottende middelen		
Voorraden	-0,3	0,0
Vorderingen	-1,9	-1,2
Effecten	1,7	0,1
Kortlopende schulden	14,1	16,5
Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties	13,6	15,4
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	41,3	47,0
<i>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</i>		
Investerings materiële vaste activa	-21,0	-24,9
Desinvesteringen materiële vaste activa	0,0	0,0
(Des)investerings in deelnemingen	-0,9	0,2
Mutaties leningen	-0,3	3,3
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-22,1	-21,3
<i>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</i>		
Toename langlopende schulden	4,9	1,3
Aflossing langlopende schulden	-1,2	-1,8
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	3,7	-0,6
<b>Mutatie liquide middelen</b>	<b>22,9</b>	<b>25,1</b>
Beginstand liquide middelen	169,4	144,3
Mutatie liquide middelen	22,9	25,1
<b>Eindstand liquide middelen</b>	<b>192,4</b>	<b>169,4</b>

## Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

### Algemeen

#### Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2018, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2018.

#### Toegepaste standaarden

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

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

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

#### Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

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

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

#### Activa en passiva

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

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

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

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

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

#### Inkomsten en uitgaven

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

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

#### Schattingen

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

#### Grondslagen voor consolidatie

De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van de Universiteit Leiden en de groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop overheer-



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

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

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

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

Consolidatie van een aantal rechtspersonen waarvan de gezamenlijke betekenis te verwaarlozen is<sup>1</sup>, blijft achterwege. In het in de jaarrekening opgenomen overzicht Verbonden Partijen is te zien welke rechtspersonen het betreft.

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

<sup>1</sup> Conform de door OCW 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 in de enkelvoudige jaarrekening bij de toelichting op de financiële vaste activa.

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.

#### **Verstreckte leningen en overige vorderingen**

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

#### **Lang- en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen**

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

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

#### **Afgeleide financiële instrumenten**

Afgeleide instrumenten worden gewaardeerd op kostprijs of lagere marktwaarde.

#### **Niet-afgeleide financiële verplichtingen**

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

#### **Derivaten**

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

#### **Bepaling reële waarden**

Een aantal grondslagen en toelichtingen in de jaarrekening van de universiteit vereisen de bepaling van de reële waarde van zowel financiële als niet-financiële activa en verplichtingen. Ten behoeve van waardering- en informatieverschaffingsdoeleinden is de reële waarde op basis van de volgende methoden bepaald. Indien van toepassing wordt nadere informatie over de uitgangspunten voor de bepaling van de reële waarde vermeld bij het onderdeel van deze toelichting dat specifiek op het actief of de verplichting van toepassing is.

#### **Salderen**

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

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

#### **Presentatiewijzigingen in de jaarrekening 2018**

In 2018 hebben zich geen presentatiewijzigingen voorgedaan.

### **Grondslagen waardering activa en passiva**

#### **Materiële vaste activa**

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

Vorbereidingskosten worden, conform RJ212.303, geactiveerd voor zover sprake is van kosten die noodzakelijk zijn voor de realisatie van het actief (bijvoorbeeld tekeningen 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.

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

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

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

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

#### **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

#### *Afschrijvingspercentages materiële vaste activa*

Soort actief	Afschrijvingspercentage per jaar
<b>Terreinen</b>	
• Algemeen	0%
• Uitgaven aanleg sportterreinen	10%
• Overige terreinvoorzieningen	3,33%
<b>Gebouwen*</b>	
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 kortere huurtermijn dan 10 jaar naar rato van het aantal huurjaren.
Groot onderhoud	Uitgaven $\geq$ € 140.000 worden geactiveerd. Uitgaven $\leq$ € 140.000 worden niet geactiveerd, tenzij sprake is van levensduurverlenging.
<b>Inventaris en apparatuur**</b>	<b>Activering vindt plaats vanaf € 2.500 per item<sup>3</sup></b>
Inventaris	10%
Wetenschappelijke apparatuur	20%, extern gefinancierd 100%
Niet-wetenschappelijke apparatuur	10%
Infrastructurele computer- en netwerkapparatuur	20%
Computer hardware	25%
Software	25%
Concerninformatiesystemen	10%
Boeken en collecties	Aanschaffingen van boeken en collecties worden rechtstreeks ten laste van de exploitatierekening gebracht.

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

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

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 waardevermindingsverlies is verminderd. Als een dergelijke indicatie aanwezig is, wordt de realiseerbare waarde van het betreffende actief geschat.

Terugneming van een eerder verantwoord bijzonder waardevermindingsverlies vindt alleen plaats als sprake is van een wijziging van gehanteerde schattingen bij het bepalen van de realiseerbare waarde sinds de verantwoording van het laatste bijzonder waardevermindingsverlies. In dat geval wordt de boekwaarde van het actief opgehoogd tot de geschatte realiseerbare waarde, maar niet hoger dan de boekwaarde die bepaald zou zijn (na afschrijvingen) als in voorgaande jaren geen bijzonder waardevermindingsverlies voor het actief zou zijn verantwoord.

#### **Financiële vaste activa**

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

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

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

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

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

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

#### **Bijzondere waardevermindering van financiële activa**

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

Bij financiële activa gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs wordt de omvang van het verlies bepaald als het verschil tussen de boekwaarde van het actief en de best mogelijke schatting van de toekomstige kasstromen, contant gemaakt tegen de effectieve rentevoet van het financiële actief zoals die is bepaald bij de eerste verwerking van het instrument.

Als in een latere periode de waarde van het actief, onderhevig aan een bijzondere waardevermindering, stijgt en het herstel objectief in verband kan worden gebracht met een gebeurtenis die plaatsvond na de opname van het bijzondere waardevermindingsverlies, wordt het bedrag uit hoofde van het herstel (tot maximaal de oorspronkelijke kostprijs) opgenomen in de staat van baten en lasten.

#### **Voorraden**

Gebuuksgoederen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. De verkrijgingsprijs omvat de inkoopprijs en bijkomende kosten, zoals invoerrechten, transportkosten en andere kosten die direct kunnen worden toegerekend aan de verwerving van voorraden. Bij de waardering van

voorraden wordt rekening gehouden met de eventueel op balansdatum opgetreden waardeverminderingen.

### **Vorderingen**

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

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

### **Werk in opdracht van derden**

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

### **Effecten**

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

### **Liquide middelen**

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

### **Eigen vermogen**

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

beperking in de bestedingsmogelijkheid door een faculteitsbestuur, is aangeduid als bestemde reserve. Als een beperktere bestedingsmogelijkheid door het College is aangebracht, is het aldus afgezonderde deel van het eigen vermogen aangeduid als bestemmingsreserve. Indien de beperktere bestedingsmogelijkheid door derden is aangebracht, wordt dit deel aangemerkt als bestemmingsfonds. Binnen de bestemmingsreserves en het bestemmingsfonds wordt onderscheid aangebracht tussen publieke en private middelen.

### **Minderheidsbelang derden**

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

### **Voorzieningen**

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

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

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

### **Personeelsvoorziening**

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

### **Reorganisatievoorziening**

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

kosten van de uitstroom van het personeel bij de betreffende onderdelen.

### **Langlopende schulden**

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

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

### **Kortlopende schulden**

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

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

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

### **Personeelsbeloningen/pensioenen**

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

van terugbetaling door het fonds of van verrekening met in de toekomst verschuldigde premies.

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

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

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

De universiteit heeft een pensioenregeling die is ondergebracht bij het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (hierna te noemen ABP) en die te karakteriseren is als een zogeheten toegezegd-pensioenregeling, waarbij de pensioenuitkering gebaseerd is op de lengte van het dienstverband en het gemiddelde salaris van de werknemer gedurende dit dienstverband. Aangezien het ABP een bedrijfstakpensioenfonds is dat niet in staat is de voor een toegezegd-pensioenregeling benodigde gegevens aan te leveren, wordt de regeling behandeld als een toegezegde-bijdrageregeling.

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

### **Niet in de balans opgenomen vorderingen**

Deze bestaan uit operationele leasevorderingen uit hoofde van contracten voor verhuurde apparaten aan derden veelal met een looptijd van langer dan 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 inves-

teringsverplichtingen, 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 verwerkt zoals ook 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 gepresen-

teerd. 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 omniat 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:

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

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

## Lasten

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

### Personele lasten

De op grond van de arbeidsvoorwaarden van het personeel verschuldigde beloningen zijn als last in de staat van baten en lasten verantwoord of, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Wanneer de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, is het meerdere opgenomen als een overlopend actief, voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de universiteit.

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

in aanmerking in de periode waarover deze beloning is verschuldigd.

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

### Overige lasten

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

### Leasing

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

### Vreemde valuta

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

### Financieringskosten

Naast rentebaten en rentelasten worden kosten opgenomen die samenhangen met het aantrekken van vreemd vermogen. Het effect van de rente-instrumenten wordt hierna mede verantwoord. Rente wordt toegerekend aan de opeenvolgende verslagperioden naar rato van de resterende hoofdsom. (Dis)agio en aflossingspremies worden als rentelast aan de opeenvolgende verslagperioden toegerekend, zodanig dat tezamen met de over de lening verschuldigde rentevergoeding de



effectieve rente in de staat van baten en lasten wordt verwerkt en in de balans de amortisatiewaarde van de schuld. Periodieke rentelasten en soortgelijke lasten komen ten laste van het jaar waarover zij verschuldigd worden.

### **Vennootschapsbelasting**

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

### **Grondslagen kasstroomoverzicht**

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

## Toelichting op de geconsolideerde balans

### 1.1 Materiële vaste activa

(bedragen in M€)	1.1.1	1.1.2	1.1.3	1.1.4	Totaal
	Gebouwen en terreinen	Inventaris en apparatuur	Gebouwen in uitvoering	Vastgoed-ontwikkeling	
<b>Stand per 1 januari 2018</b>					
Aanschafprijs t/m 2017	672,4	137,8	6,0	17,8	834,0
Cumulatieve waardevermindering en afschrijvingen	399,8	110,5	0,0	1,8	512,1
<b>Boekwaarde per 1 januari 2018</b>	<b>272,7</b>	<b>27,3</b>	<b>6,0</b>	<b>15,9</b>	<b>321,9</b>
<i>Mutaties in de boekwaarde</i>					
Investerings	7,1	11,0	1,7	1,1	21,0
Desinvestering aanschafwaarde	60,6	4,6	0,0	0,0	65,1
Netto-afschrijving (excl. LUMC)	-40,0	6,5	0,0	0,3	-33,2
<b>Saldo</b>	<b>-13,5</b>	<b>-0,1</b>	<b>1,7</b>	<b>0,9</b>	<b>-11,0</b>
<b>Stand per 31 december 2018</b>					
Aanschafprijs t/m 2018	619,0	144,2	7,8	18,9	789,9
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	359,8	117,0	0,0	2,1	478,9
<b>Boekwaarde per 31 december 2018</b>	<b>259,2</b>	<b>27,2</b>	<b>7,8</b>	<b>16,8</b>	<b>311,0</b>

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
<b>Stand per 31 december 2018</b>					
Afschrijvingen (excl. LUMC)	20,6	11,1	0,0	0,3	32,0
Desinvestering cumulatieve afschrijvingen	60,6	4,6	0,0	0,0	65,1
<b>Netto-afschrijving</b>	<b>-40,0</b>	<b>6,5</b>	<b>0,0</b>	<b>0,3</b>	<b>-33,2</b>

De afschrijvingslasten van LUMC bedragen M€ 3,4 en zijn niet in bovenstaand overzicht opgenomen.

#### Gebouwen en terreinen, gebouwen in uitvoering

In 2018 is een bedrag van M€ 8,8 geïnvesteerd in gebouwen. Hiervan is M€ 4,6 besteed aan de verdere ontwikkeling van de Science Campus, M€ 1,3 aan de ontwikkeling van de Humanities Campus en M€ 1,4 aan Beehive, het studentencentrum in Den Haag. De desinvestering aanschafwaarde hangt samen met de sloop van de hoogbouw van het Gorlaeuscomplex ter voorbereiding van de tweede fase nieuwbouw van de Science Campus, en de renovatie van het Arsenaal, als onderdeel van de ontwikkeling van de Humanities Campus.

De WOZ-waarde van de gebouwen bedraagt M€ 360,4 (prijsspeil 2018), de verzekerde waarde van de gebouwen en inventaris bedraagt M€ 1.351,0 (ultimo 2018).

#### Inventaris en apparatuur

In 2018 is voor M€ 11,0 geïnvesteerd in inventaris en apparatuur. Het betreft voornamelijk investeringen in wetenschappelijke (onderzoeks)apparatuur, computer- en randapparatuur bij de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen (ongeveer M€ 5,6), investeringen in computer- en randapparatuur bij het ISSC (ruim M€ 2,9) en in de inrichting van Wijnhaven en Stichtage in Den Haag (ongeveer M€ 1,3).

## Grondexploitatie

De universiteit ontwikkelt terreinen voor de uitgifte van percelen in erfpacht. In 2018 is daarin M€ 1,1 geïnvesteerd. Deze kosten worden geactiveerd en na uitgifte van de percelen gedurende de looptijd van de erfpacht afgeschreven. De ontvangen erfpachten worden verantwoord onder de langlopende schulden en vallen, eveneens gedurende de looptijd van een erfpachtcontract, vrij ten gunste van het resultaat.

## Bijzondere collecties

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

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

## 1.2 Financiële vaste activa

(bedragen in M€)		Stand 31-12-2017	Mutaties 2018			Stand 31-12-2018
			Mutaties bij	Mutaties af	Resultaat	
1.2.1	<i>Deelnemingen</i>					
	Bio Generation Ventures BV	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Biogeneration Capital Fund II CV	0,0	0,2	0,0	0,0	0,2
	Biogeneration Capital Fund III CV	0,3	0,4	0,0	-0,0	0,6
	Fibriant BV	–	0,2	0,1	0,0	0,1
	Future Genomics Technologies BV	0,1	0,0	0,0	0,0	0,1
	In Ovo BV	0,0	0,3	0,0	-0,1	0,2
	Innovation Quarter BV	0,5	0,0	0,0	-0,0	0,4
	Onnes BV	–	0,0	0,0	0,0	0,0
	UNIIQ BV	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	VarmX BV	–	0,2	0,1	0,0	0,1
	ZoBio BV	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Totaal deelnemingen	0,8	1,1	0,2	-0,1	1,7
1.2.2	Leningen aan verbonden partijen	5,0	0,3	0,3	0,0	4,9
1.2.3	Overige leningen u/g	13,3	1,2	0,9	0,0	13,6
	<b>Totaal financiële vaste activa</b>	<b>19,1</b>	<b>2,6</b>	<b>1,3</b>	<b>-0,1</b>	<b>20,2</b>

### Deelnemingen

De waarde van de deelnemingen is met M€ 1,1 toegenomen. Dit is gedeeltelijk toe te schrijven aan de investeringen in Biogeneration Capital Fund II CV en Biogeneration Capital Fund III CV voor in totaal M€ 0,6. In 2018 heeft LEH BV een belang van M€ 0,2 verworven in zowel Fibriant Technologies BV als VarmX BV, waarbij een voorziening voor M€ 0,1 voor beide ondernemingen is getroffen. Tot slot is in 2018 is een bedrag van M€ 0,3 geïnvesteerd in In Ovo BV.

### Leningen aan verbonden partijen

Aan de Stichting Leidse Infrastructuur Bundeling (SLIB) is een lening verstrekt voor het realiseren van glasvezelverbindingen waarop jaarlijks conform schema wordt afgelost. De universiteit heeft aan de Stichting Biopartner een lening verstrekt van M€ 0,8 ter financiering van de afkoopsom voor de erfpacht. In 2014 is een lening van M€ 0,7 verstrekt aan de Stichting Bio Science Park foundation voor de realisatie van de Bio Tech Training Facility. Door LEH BV zijn aan de Stichting Biopartner vier leningen verstrekt voor de financiering van twee incubatorgebouwen voor in totaal M€ 2,8.

in 2018 heeft de stichting een bedrag van M€ 0,1 op deze leningen afgelost. Tot slot heeft LEH BV in 2017 een lening van M€ 0,5 verstrekt aan ZoBio BV.

### Overige leningen u/g

De overige leningen bestaan uit:

- twee leningen verstrekt aan Green College Court BV in verband met de afgesloten overeenkomst betreffende de huur van de huisvesting op het Anna van Buerenplein in Den Haag. De leningen lopen in 20 jaar op naar M€ 20,0. In 2018 is de lening verhoogd met M€ 0,4 en met M€ 0,3 rente waardoor de lening ultimo 2018 is opgelopen tot M€ 7,5. Aan het einde van de huurperiode van 20 jaar wordt het hele bedrag door Green College Court afgelost.
- een vooruitbetaald bedrag van M€ 5,4 (ultimo 2018) 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 1/20e deel vrij. In 2018 is besloten tot aanhuur van de zesde verdieping van het Wijnhavencomplex, wat heeft geleid tot een betaling van btw-compensatie voor een bedrag van M€ 0,2.

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

## 1.3 Voorraden

(bedragen in M€)		31-12-18	31-12-17
1.3.1	Gebruiksgoederen	1,1	0,8

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

## 1.4 Vorderingen

(bedragen in M€)		31-12-18	31-12-17
1.4.1	Debiteuren	12,8	8,5
1.4.2	Ministerie van OCW	4,5	5,7
1.4.3	Studenten/deelnemers/cursisten	3,0	0,9
1.4.4	<i>Overige vorderingen</i>		
1.4.4.1	Personeel	0,4	0,2
1.4.4.2	Overige vorderingen	2,3	3,1
	<b>Totaal overige vorderingen</b>	<b>2,6</b>	<b>3,4</b>
1.4.5	<i>Overlopende activa</i>		
1.4.5.1	Vooruitbetaalde kosten	17,2	19,7
1.4.5.2	Verstekte voorschotten	0,0	0,0
1.4.5.3	Overige overlopende activa	-0,1	0,0
	<b>Totaal overlopende activa</b>	<b>17,1</b>	<b>19,7</b>
1.4.7	Af: voorzieningen wegens oninbaarheid	0,3	0,4
	<b>Totaal vorderingen</b>	<b>39,8</b>	<b>37,9</b>

Het saldo van de vorderingen is gestegen met M€ 1,9 naar M€ 39,8 (2017: M€ 37,9). De vordering op het ministerie van OCW betreft de compensatie voor het mislopen van bekostiging als gevolg van de invoering van de bachelor/masterstructuur in de periode 2003-2008. Deze vordering neemt jaarlijks af vanwege aflossing door het ministerie van OCW en bedroeg ultimo 2018 M€ 4,5. De volgende tabel geeft het verloop van de voorziening wegens oninbaarheid weer.

(bedragen in M€)		2018	2017
1.4.7	Voorziening wegens oninbaarheid		
	Stand per 1-1	0,4	0,2
	Onttrekking	0,1	0,0
	Dotaties	0,0	0,2
	<b>Stand per 31-12</b>	<b>0,3</b>	<b>0,4</b>

## 1.5 Effecten

(bedragen in M€)		Mutaties 2018				Stand 31-12-2018
		Stand 31-12-2017	Aankopen	Verkopen	Koersverschillen	
1.5.1	Obligaties	11,0	0,3	0,8	-0,2	10,3
1.5.2	Aandelen	6,9	1,4	1,8	-0,6	5,9
	<b>Totaal effecten</b>	<b>17,9</b>	<b>1,7</b>	<b>2,6</b>	<b>-0,8</b>	<b>16,2</b>

De Stichting Praesidium Libertatis I beheert de ontvangen legaten en giften. Het overgrote deel van deze middelen is belegd in obligaties en aandelen. Over 2018 heeft de stichting een negatief rendement van -2,8 procent gerealiseerd. De waarde van de portefeuille is in 2018 daarnaast verder afgenomen omdat aan het LUMC een toekenning is gedaan in verband met de overeengekomen afbouw van het Steenhuisfonds.

## 1.6 Liquide middelen

(bedragen in M€)		31-12-18	31-12-17
1.6.1	Kasmiddelen	0,1	0,1
1.6.2	Banken	179,8	157,2
1.6.3	Deposito's	12,5	12,1
	<b>Totaal liquide middelen</b>	<b>192,4</b>	<b>169,4</b>

De liquide middelen van de Universiteit Leiden bedroegen ultimo 2018 M€ 192,4. Deze zijn geheel ter vrije beschikking van de universiteit.

De Universiteit Leiden heeft de liquide middelen ondergebracht bij het ministerie van Financiën in het kader van het schatkistbankieren. In verband met de lage rentestand zijn deze middelen niet door de universiteit uitgezet in deposito's. De M€ 12,5 in deposito's betreft met name deposito's van de deelnemingen (LEH BV, JobMotion BV en CWTS BV) voor in totaal M€ 11,9.

De liquiditeit van de universiteit wordt gewaarborgd door een bij de Bank Nederlandse Gemeenten (BNG) afgesloten kredietfaciliteit van M€ 100,0. Een deel van deze kredietfaciliteit is in 2007 in de vorm van een langlopende lening van M€ 30,0 opgenomen. Ultimo 2018 bedraagt de resterende ruimte op de kredietfaciliteit bij de BNG M€ 70,0. De kredietfaciliteit wordt nader toegelicht bij de langlopende schulden.

## 2.1 Groepsvermogen

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

### Voorstel voor resultaatbestemming

Het boekjaar 2018 is afgesloten met een negatief resultaat (geconsolideerd) van M€ 3,0 waardoor het groepsvermogen afneemt. Ingevolge artikel 2.9 lid 4 van de Wet op het Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek wordt het resultaat van het verslagjaar verrekend met de reserves van de instelling.

Het groepsvermogen ultimo verslagjaar inclusief resultaatbestemming is als volgt opgebouwd:

- de algemene reserve, waarin de reserves van LEH BV en haar dochters alsook het College van Bestuur en de faculteiten zijn begrepen. Deze reserve is in 2018 per saldo afgenomen met M€ 0,3;
- een viertal bestemmingsreserves (publiek) voor door het College van Bestuur gereserveerde en toegekende middelen voor profilering, onderwijsintensivering, profilering & zwaartepuntvorming en vernieuwingsmiddelen. Aan deze reserves wordt per saldo M€ 1,2 onttrokken;
- een bestemmingsfonds (privaat) waarin het eigen vermogen van de Stichting Praesidium Libertatis I is opgenomen. Gezien de herkomst van deze middelen – ze zijn afkomstig uit erfstellingen en legaten – worden ze als privaat gepresenteerd. Aan dit bestemmingsfonds wordt M€ 1,5 onttrokken door het negatieve resultaat van de Stichting Praesidium Libertatis I, waardoor het bestemmingsfonds ultimo 2018 een bedrag van M€ 16,3 bevat;
- een minderheidsbelang derden waarin een door derden gehouden belang van 33,5% in een deelneming van LEH BV wordt weergegeven (M€ 0,3).

## 2.2 Voorzieningen

(bedragen in M€)		Stand 31-12- 2017	Mutaties 2018			Stand 31-12- 2018	Verdeling saldi	
			Dotaties	Onttrek- kingen	Vrijval		< 1 jaar	> 1 jaar
2.2.1	<i>Personeelsvoorzieningen</i>							
2.2.1.1	Werkloosheidsuitkeringen	5,8	4,0	3,4	0,1	6,3	3,3	3,0
2.2.1.2	Voorziening WIA	1,3	1,5	0,2	0,0	2,6	0,4	2,2
2.2.1.3	Jubileum uitkeringen	1,1	0,5	0,4	0,0	1,1	0,0	1,1
2.2.1.4	Reorganisatievoorzieningen	2,5	0,1	0,5	0,1	2,0	0,7	1,3
2.2.1.5	Transitievergoedingen	2,1	0,4	0,8	0,0	1,7	0,4	1,3
	<b>Totaal personeelsvoorzieningen</b>	<b>12,8</b>	<b>6,4</b>	<b>5,3</b>	<b>0,2</b>	<b>13,7</b>	<b>4,8</b>	<b>8,9</b>
2.2.2	<i>Verlieslatende contracten</i>	1,1	0,0	0,0	1,0	0,1	0,1	0,0
2.2.3	<i>Overige voorzieningen</i>							
2.2.3.1	Asbestverwijdering	15,0	4,0	4,2	0,0	14,8	1,9	12,9
2.2.3.2	Vervanging sprinklerinstallatie	1,9	0,0	0,6	0,4	0,9	0,6	0,3
2.2.3.3	<b>Totaal overige voorzieningen</b>	<b>16,8</b>	<b>4,0</b>	<b>4,8</b>	<b>0,4</b>	<b>15,7</b>	<b>2,5</b>	<b>13,2</b>
	<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>30,7</b>	<b>10,5</b>	<b>10,1</b>	<b>1,6</b>	<b>29,4</b>	<b>7,4</b>	<b>22,0</b>

De voorzieningen zijn met M€ 1,3 afgenomen tot een bedrag van M€ 29,4.

### 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 outplacement trajecten met als doel het uitgangspunt werk-naar-werk te optimaliseren. Van de door de uitvoeringsinstellingen berekende maximale verplichting bij het totale bestand aan bestaande deelnemers aan de wachtgeldregeling, is op basis van de jaarlijkse vrijval geschat welk percentage daadwerkelijk zal worden uitbetaald. In 2018 is een bedrag van M€ 3,4 onttrokken aan deze voorziening. Voor de toekomstige uitkering van nieuwe instroom in het wachtgeld is een dotatie van M€ 4,0 gepleegd. Een bedrag van M€ 0,1 is dit jaar vrijgevallen.

#### *Voorziening WIA (Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen)*

De Universiteit Leiden is eigen risicodragers gedurende de eerste tien jaar van arbeidsongeschiktheid van personeel. In 2018 is een dotatie noodzakelijk geweest van M€ 1,5 als gevolg van nieuwe instroom. De uitkeringen bedroegen in 2018 M€ 0,2.

#### *Jubileumuitkeringen*

Deze voorziening omvat de contante waarde van toekomstige jubileumgratificaties van het personeelsbestand ultimo 2018.

#### *Reorganisatievoorziening*

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

de reorganisatievoorziening zijn de verwachte salarissen, wachtgeldlasten en herplaatsingskosten 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 een reorganisatie is doorgevoerd. In 2018 is per saldo M€ 0,1 aan deze voorzieningen gedoteerd, een bedrag van M€ 0,5 is onttrokken en M€ 0,1 is vrijgevallen.

#### *Transitievergoedingen*

Met ingang van 1 juli 2017 hebben medewerkers met ontslag op grond van nieuwe wetgeving recht op een transitievergoeding. De universiteit heeft een voorziening getroffen voor de categorie medewerkers waarvan zeker is dat ze recht kunnen doen gelden op deze vergoeding, te weten promovendi en postdocs. Op basis van de jaarlijkse herberekening van de rechten van deze groep medewerkers kon een bedrag van M€ 0,4 vrijvallen.

#### **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. Als gevolg van toezeggingen door subsidiegevers voor de compensatie van de transitievergoedingen worden geen verliezen meer verwacht op deze projecten. Derhalve is een bedrag van M€ 1,0 vrijgevallen.

#### **Overige voorzieningen**

##### *Asbestverwijdering*

De universiteit heeft een voorziening getroffen voor de kosten van de verwijdering van asbest in verschillende gebouwen van de universiteit. In de afgelopen jaren zijn diverse asbestsaneringen gerealiseerd (o.a. in het Pieter de la Courtgebouw), maar ook in de komende jaren zal bij aanpassingen aan gebouwen en bij renovaties asbestsanering dienen plaats te vinden. Dotaties aan de asbest/sloopvoorziening vinden plaats op basis van planvorming voor de betreffende gebouwen, waarbij externe adviseurs worden ingezet voor de raming van de verwachte uitgaven. Gedurende 2018 is een bedrag van M€ 4,2 onttrokken voor de kosten van asbestverwijdering, met name door de kosten van de sloop van het Gorlaeuscomplex. Analyse van deze voorziening op grond van de laatst bekende cijfers zorgde voor een noodzakelijke dotatie van M€ 4,0 om aan de toekomstige verplichtingen te kunnen voldoen.

##### *Vervanging spinklerinstallatie*

In 2016 is een voorziening getroffen voor de kosten van de vervanging van de sprinklerinstallatie in de nieuwbouw van de Science Campus en de gevolgen hiervan op de voortgang van diverse onderzoeksprojecten. De voorziening valt vrij in de periode 2018-2021. In 2018 is M€ 0,6 aan deze voorziening onttrokken. Omdat de vervanging in 2018 is afgerond, kon een deel van deze voorziening (M€ 0,4) vrijvallen.

## **2.3 Langlopende schulden**

(bedragen in M€)		Stand 31-12- 2017	Mutaties 2018		Stand 31-12- 2018	Reste- rende looptijd > 1 jaar	Reste- rende looptijd > 5 jaar	Rente percen- tage
			Aange- gane leningen	Aflos- singen/ vrijval				
2.3.1	Bank Nederlandse Gemeenten	30,0	0,0	0,0	30,0	30,0	30,0	4,805%
2.3.2	Renteswap	4,8	0,0	0,5	4,2	4,2	4,2	4,647%
2.3.3	Erfpachten	29,5	4,9	0,7	33,8	33,1	31,1	
	<b>Totaal langlopende schulden</b>	<b>64,3</b>	<b>4,9</b>	<b>1,2</b>	<b>68,0</b>	<b>67,3</b>	<b>65,3</b>	

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



signaleringsgrens van 20% (enkelvoudig). Ultimo 2018 bedraagt de solvabiliteitsratio enkelvoudig 38,4% (2017: 39,9%).

Voor een volgend deel van de kredietfaciliteit (M€ 16,5) is het renterisico afgedekt middels de aankoop van een renteswap. Dit instrument ruilt vanaf oktober 2009 tot en met oktober 2029 de variabele rente op het krediet tegen een door de universiteit te betalen vast rentepercentage (4,647%). Van de kredietfaciliteit is in het verleden tijdelijk gebruik gemaakt maar door de verbeterde liquiditeit is dat op dit moment niet nodig. Gegeven de omvang van de huidige liquide middelen, onzekerheid over de toekomstige omvang van de rijksbijdragen en onzekerheid van de baten van derden is het opnemen van het deelkrediet in de toekomst onzeker. Op basis van de richtlijnen voor de jaarverslaggeving vindt waardering plaats tegen marktwaarde (M€ 4,2 negatief).

De Universiteit Leiden is eigenaar van diverse terreinen in Leiden en Oegstgeest en zet zich actief in om hierop bedrijfsmatige activiteiten aan te trekken die de doelstelling van de universiteit en het LUMC ondersteunen. Percelen van deze terreinen worden uitgegeven in erfpacht of verkocht. De erfpachtovereenkomsten kennen een looptijd van vijftig jaar. Bij uitgifte ontvangt de universiteit een bedrag ineens. Gedurende de looptijd van de erfpacht valt een gedeelte van de erfpacht vrij ten gunste van het resultaat. In 2018 zijn kavels uitgegeven aan Halix en Dura Vermeer voor een bedrag van in totaal M€ 4,9, en is M€ 0,7 vrijgevallen ten gunste van het resultaat.

## 2.4 Kortlopende schulden

(bedragen in M€)		31-12-18	31-12-17
2.4.1	Vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen OHW	96,0	103,0
2.4.2	Crediteuren	29,6	22,1
2.4.3	Vooruitontvangen subsidies OCW	14,6	13,4
2.4.4	<i>Belastingen / premies sociale verzekeringen</i>		
2.4.4.1	Loonheffing	12,1	11,5
2.4.4.2	Omzetbelasting	8,3	-0,5
2.4.4.3	Premies sociale verzekeringen	3,4	3,2
2.4.4.4	Vennootschapsbelasting	0,0	0,0
	Totaal belastingen / premies sociale verzekeringen	23,8	14,2
2.4.5	Schulden pensioenen	3,7	3,4
2.4.6	<i>Overlopende passiva</i>		
2.4.6.1	Vooruitontvangen collegegelden	28,3	24,9
2.4.6.2	Vooruitontvangen investeringssubsidies	1,3	1,7
2.4.6.3	Vakantiegeld en -dagen	23,2	23,2
2.4.6.4	Accountants- en administratiekosten	0,1	0,1
2.4.6.5	Rente	0,6	0,6
2.4.6.6	Overige posten	28,9	29,5
	Totaal overlopende passiva	82,4	79,9
	<b>Totaal kortlopende schulden</b>	<b>250,2</b>	<b>236,0</b>

De kortlopende schulden zijn toegenomen met M€ 14,2. De post Vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen OHW (onderhanden werk) is in 2018 met M€ 7,0 afgenomen als gevolg van afgesloten projecten en een daling van gehonoreerde projecten. De post Nog te betalen omzetbelasting is fors toegenomen. In 2018 heeft de Belastingdienst de te verrekenen omzetbelasting voor de eerste fase nieuwbouw Science Campus vastgesteld en betaald. Jaarlijks wordt eentiende van dit bedrag verrekend op basis van het gerealiseerde pro rata percentage voor de omzetbelasting. De omzetbelasting die op grond van deze systematiek verrekend moet worden is opgenomen onder de kortlopende schulden, inclusief nog aan de belastingdienst te betalen omzetbelasting op grond van de aangifte vierde kwartaal 2018.

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

De post Overige posten kan nader worden uitgesplitst naar (in M€):	2018	2017
Liquiditeit onderzoeksschool NOVA	11,2	12,1
Te betalen aan partners voor lopende projecten	4,0	2,6
Vooruitontvangen huur	2,3	2,5
Master Cyber Security	0,7	0,3
Overige overlopende passiva	10,7	12,1
<b>Totaal overige posten</b>	<b>28,9</b>	<b>29,5</b>

## Model G Verantwoording subsidies

### Subsidies zonder verrekenclausule

(bedragen in M€)	Toewijzing		Bedrag toewijzing	Ontvangen t/m 2018	Kosten t/m 2018	Prestatie afgerond? ja/Nee
Omschrijving	Kenmerk	Datum				
Open anatomie Leermaterialen	1349910/OL18-07	23-04-18	0,098	0,098	0,030	Nee
Ask your peer	1349916/OO18-07	23-04-18	0,057	0,057	0,042	Nee
<b>Totaal</b>			<b>0,155</b>	<b>0,155</b>	<b>0,071</b>	

### Subsidies met verrekenclausule aflopend per ultimo verslagjaar

(bedragen in M€)	Toewijzing		Bedrag toewijzing	Ontvangen t/m 2017	Lasten t/m 2017	Ontvangen in 2018	Kosten in 2018	Te verrekenen ultimo 2018
Omschrijving	Kenmerk	Datum						
Professionele leergemeenschappen: Jonge Spoorzoekers (PLG 2013-16)	MUO/2013/54365U	02-12-13	0,200	0,200	0,129	0,000	0,023	0,048
Professionele leergemeenschappen: Differentiatie en opbrengstgericht werken bij Engels op TTO scholen (PLG 2013-13)	MUO/2013/54374U	03-12-13	0,200	0,200	0,130	0,000	0,025	0,046
NISIS	OND/ODB-20/47822U	16-06-10	3,000	3,000	3,011	0,000	0,000	0,000
<b>Totaal</b>			<b>3,400</b>	<b>3,400</b>	<b>3,270</b>	<b>0,000</b>	<b>0,047</b>	<b>0,093</b>

Het project NISIS bevatte in de lasten tot en met 2017 per abuis opbrengsten van een ander project, waardoor de werkelijke lasten tot en met 2017 met € 57.000,- te laag waren verantwoord. Deze onjuistheid is bovenstaand gecorrigeerd.

## Subsidies met verrekenclausule doorlopend in een volgend verslagjaar

(bedragen in M€)										
Omschrijving	Toewijzing		Bedrag toewijzing	Saldo	Ontvangen t/m 2017	Lasten t/m 2017	Ontvangen in 2018	Lasten in 2018	Totale kosten	Saldo nog te besteden
	Kenmerk	Datum		1-1-2018					31-12-2018	31-12-2018
Begeleiding Startende Leraren	MUO/2013/62505M	19-12-13	2,950	1,080	2,950	1,870	0,000	0,313	2,184	0,766
<b>Totaal</b>			<b>2,950</b>	<b>1,080</b>	<b>2,950</b>	<b>1,870</b>	<b>0,000</b>	<b>0,313</b>	<b>2,184</b>	<b>0,766</b>

## Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

- De Universiteit Leiden is een meerjarige overeenkomst aangegaan voor het drukken, distribueren en vermarkten van wetenschappelijke publicaties van de Universiteit Leiden tegen een overeengekomen tarief.
- De Universiteit Leiden is diverse (licentie)overeenkomsten aangegaan voor het gebruik van auteursrechtelijk beschermd materiaal. Daarnaast heeft de universiteit (software)licenties in bruikleen gegeven aan derden.
- De Universiteit Leiden is diverse dienstverleningscontracten aangegaan waarbij capaciteit ter beschikking wordt gesteld aan de universiteit.
- De Universiteit Leiden is huurcontracten aangegaan met derden, voornamelijk ten behoeve van huisvesting van buitenlandse studenten.
- Er zijn meerjarige leveringsovereenkomsten afgesloten met RWE, Electrabel-Suez en Essent voor de levering van gas en elektriciteit. Daarnaast zijn meerjarige verzekeringsovereenkomsten afgesloten.
- In december 2011 is de universiteit overeenkomsten aangegaan met verschillende partijen ten behoeve van de realisatie van nieuwbouw voor het Leiden University College The Hague op het Anna van Buerenplein in Den Haag. De universiteit huurt sinds 2013 voor een periode van 20 jaar onderwijsruimte evenals studentenkamers. Aangezien de universiteit niet voornemens is het gebouw te kopen na 20 jaar en het nog in het geheel niet zeker is dat de universiteit het gebouw na deze termijn zal huren en voor het overige ook voldaan wordt aan de desbetreffende voorwaarden, is deze huur volgens de universiteit te beschouwen als een operational lease. Naast de huur die de universiteit in de twintigjaarsperiode betaalt is, vanwege eisen die de BNG als financier heeft gesteld aan de investeerder, een overeenkomst aangegaan waarbij de universiteit twee achtergestelde leningen (oplopend tot een bedrag van M€ 20,0) verstrekt aan de investeerder in het gebouw. Tevens staat de universiteit borg voor de aan de financier verstrekte hypotheek (ultimo 2018 een bedrag van M€ 36,8).
- LEH BV is in 2011 de verplichting aangegaan om M€ 1,0 te storten in de deelneming BioGeneration Capital Fund II CV. Hiervan is ultimo 2018 M€ 0,9 gestort en resteert een stortingsplicht van M€ 0,1. In 2017 is de verplichting aangegaan om M€ 2,5 te investeren in BioGeneration Capital Fund III CV. Hiervan is ultimo 2018 M€ 0,7 gestort en resteert een stortingsplicht van M€ 1,8.
- De Universiteit Leiden voert diverse meerjarige projecten uit gefinancierd door subsidiegevers. Daarbij is regelmatig sprake van een eigen bijdrage door de universiteit, de zogenoemde matching. Deze matching wordt voldaan vanuit de onderzoeksmiddelen in de rijksbijdrage van OCW (eerste geldstroom) en wordt ten laste gebracht van het jaar waarin de Universiteit Leiden de betreffende prestaties levert. De toekomstige matchingsverplichtingen worden daarom niet als verplichting opgenomen in de balans van de universiteit.
- In 2014 is een huurovereenkomst aangegaan waarmee vanaf 2018 voor 20 jaar kantoor- en onderwijsruimte wordt gehuurd in het Wijnhavencomplex te Den Haag.
- In 2014 is de Universiteit Leiden penvoerder geworden voor het Zwaartekracht ICI-programma. In 2018 is dit afgerond. Toekenning voor een verlenging van de periode naar 2019-2023 geschiedt op basis van een positieve evaluatie. Het consortium is momenteel bezig met deze evaluatie.
- In 2017 is de universiteit penvoerder geworden voor het Zwaartekrachtprogramma Quantum Software. Voor de eerste fase van het programma (2017-2021) is een bedrag van M€ 8,6 toegekend. Ultimo 2018 is een bedrag van M€ 4,3 ontvangen, en de komende jaren zal nog een bedrag van M€ 4,3 worden ontvangen. Deelnemers aan dit programma kunnen bij de board een call indienen, die na goedkeuring leidt tot uitkering uit dit vooruitontvangen bedrag. Het is nog onbekend welk deel ten behoeve van de universiteit of derden ter beschikking wordt gesteld. Een

verlenging voor de periode 2022-2026 is mogelijk. Toekenning voor deze tweede periode geschiedt op grond van een positieve evaluatie in 2021.

## Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten

### 3.1 Rijksbijdragen OCW

(bedragen in M€)		2018	2017
3.1.1	Rijksbijdrage OCW	429,3	405,9
3.1.2	Overige subsidies OCW		
3.1.2.1	Geoormerkte subsidies OCW	6,2	7,8
3.1.2.2	Niet-geoormerkte subsidies OCW	0,0	0,2
	Totaal overige subsidies OCW	6,2	7,9
3.1.3	Af: Rijksbijdrage LUMC	77,4	76,4
	<b>Totaal Rijksbijdragen</b>	<b>358,1</b>	<b>337,4</b>

De rijksbijdrage van het ministerie van OCW bedroeg in 2018 M€ 358,1 na aftrek van de rijksbijdrage voor de academische werkplaatsfunctie van het LUMC. De groei van de rijksbijdrage wordt met name veroorzaakt door de in 2018 toegekende loon- en prijsbijstelling van circa M€ 7,7 en door een bijstelling van het macrokader door het ministerie van OCW met een effect van ongeveer M€ 5,3 voor de universiteit.

#### *Duurzame Geesteswetenschappen (DGW)*

In 2018 heeft de Faculteit der Geesteswetenschappen k€ 2.465 (opgenomen in de rijksbijdrage) ontvangen in het kader van Duurzame Geesteswetenschappen. De faculteit heeft nagenoeg de volledige tranche ook besteed. Een deel van de middelen wordt ingezet ter dekking van de ontwikkeling van het onderwijs waaronder de ontwikkeling van de bachelor Urban Studies en ICT in het talenonderwijs. Daarnaast zijn de middelen bestemd voor inhoudelijke vernieuwing, onderzoeksontwikkeling (o.a. *digital humanities*) en internationalisering, waaronder de financiering van de verplichte buitenlandverblijven in de verschillende bacheloropleidingen.

(Bedragen in k€)	2018
Onderwijsvernieuwing	523,0
Inhoudelijke vernieuwing	535,0
Internationalisering	933,0
Onderzoeksontwikkeling	236,0
Overig: o.a. VTP en onderzoeksscholen	67,0
Schooltalen	121,0
<b>Totaal DGW in 2018 besteed</b>	<b>2.416,0</b>

De landelijke onderzoeksscholen ontvangen jaarlijks een bijdrage vanuit DGW. De Universiteit Leiden stelt deze bijdrage beschikbaar aan de onderzoeksscholen waarvan Leiden penvoerder is. Daarnaast is er jaarlijks een bedrag beschikbaar voor Vreemde Taal Pedagogiek. Samen met het ICLON worden de te realiseren afspraak vormgegeven. Tenslotte heeft de faculteit middelen besteed inzake het actieplan *Meer goed opgeleide leraren voor schooltalen*, waarvan Leiden coördinator is.

### 3.2 Collegegelden

(bedragen in M€)	2018	2017
3.2.1 Wettelijke collegegelden	50,1	48,9
3.1.2 Instellingscollegegelden EER*	5,1	5,0
3.1.2.1 Instellingscollegegelden niet-EER	13,1	10,4
<b>Totaal Collegegelden</b>	<b>68,4</b>	<b>64,3</b>

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

De groei van baten uit collegegelden met M€ 4,1 is het gevolg van een toename van enerzijds het aantal ingeschreven studenten dat het reguliere of instellingscollegegeld betaalt en anderzijds een verhoging van het collegegeld.

### 3.3 Baten werk voor derden

(bedragen in M€)	2018	2017
3.3.1 Contractonderwijs	9,9	9,6
3.3.2 Contractonderzoek		
3.3.2.1 Internationale organisaties*	39,8	37,4
3.3.2.2 Nationale overheden	17,8	11,0
3.3.2.3 NWO (incl. ZonMW)	50,9	51,8
3.3.2.4 KNAW	0,8	0,3
3.3.2.5 Overige non-profitorganisaties	34,6	38,1
3.3.2.6 Bedrijven	33,8	31,5
Totaal contractonderzoek	177,8	170,0
<b>Totaal baten werk in opdracht van derden</b>	<b>187,7</b>	<b>179,7</b>

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

Onder 'Baten werk in opdracht van derden' zijn opbrengsten uit contractonderwijs en contractonderzoek van de tweede en derde geldstroom verantwoord. Deze baten laten een stijging van M€ 8,0 zien ten opzichte van 2017.

### 3.4 Overige baten

(bedragen in M€)	2018	2017
3.4.1 Verhuur	11,0	10,8
3.4.2 Detachering personeel	1,9	1,5
3.4.3 Schenking en sponsoring	1,8	1,8
3.4.4 Overige	23,5	27,9
Totaal overige baten	38,2	42,0

De overige baten dalen ten opzichte van 2017 met M€ 3,8. Deze daling wordt onder meer veroorzaakt door een gewijzigde berekening van de pro rata btw-aftrek door de balastingdienst.

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

## 4.1 Personele lasten

(bedragen in M€)		2018	2017
4.1.1	<i>Lonen, salarissen en sociale lasten</i>		
4.1.1.1	Lonen en salarissen	333,5	318,6
4.1.1.2	Sociale lasten	23,3	21,8
4.1.1.3	Pensioenpremies	43,2	39,0
	<b>Totaal lonen, salarissen en sociale lasten</b>	<b>400,0</b>	<b>379,3</b>
4.1.2	<i>Overige personele lasten</i>		
4.1.2.1	Personele voorzieningen	5,5	4,7
4.1.2.2	Personeel niet in loondienst	26,4	26,3
4.1.2.3	Overige	10,7	10,4
	<b>Totaal overige personele lasten</b>	<b>42,5</b>	<b>41,4</b>
4.1.3	Af: uitkeringen	1,5	1,4
	<b>Totale personele lasten</b>	<b>441,0</b>	<b>419,3</b>

De personele lasten zijn in 2018 met M€ 20,5 toegenomen naar M€ 439,8. Deze stijging wordt veroorzaakt door een stijging van de bezetting en de loonsverhoging in 2018. De stijging van de pensioenlasten wordt veroorzaakt door de stijging van de pensioenpremies.

### Bezetting ultimo 2018

(aantallen in fte)	31-12-18	31-12-17
Wetenschappelijk personeel	3.827,9	3.769,1
Ondersteunend & Beheerspersoneel	2.325,1	2.268,6
<b>Totaal personeel</b>	<b>6.153,0</b>	<b>6.037,8</b>

Bovenstaande bezetting betreft het personeel in dienst van de Universiteit Leiden en de deelnemingen van LEH BV ultimo 2018, plus de onderwijs- en onderzoeksmedewerkers van de Faculteit Geneeskunde/LUMC. De bezetting is met 1,9% (115,2 fte) gestegen ten opzichte van 2017.

### Bezetting ultimo 2018, excl. LUMC

(aantallen in fte)	31-12-18	31-12-17
Wetenschappelijk personeel	2.412,8	2.380,2
Ondersteunend & beheerspersoneel	2.079,5	2.025,9
<b>Totaal personeel</b>	<b>4.492,3</b>	<b>4.406,2</b>

In bovenstaande tabel is het personeel in dienst van de Universiteit Leiden en de deelnemingen van LEH BV weergegeven (exclusief de bezetting van de Faculteit Geneeskunde/LUMC). In 2018 is de bezetting met 86,1 fte gestegen; een stijging van 2,0% ten opzichte van 2017.

Het verschil met de fte's vermeld in de tabel genoemd in de toelichting op de enkelvoudige jaarrekening (zie pagina 73) betreft de fte's werkzaam bij de (geconsolideerde) deelnemingen van LEH BV.

### Bezoldiging van bestuurders

Op grond van de Wet Normering Topinkomens (WNT) is het verplicht de bezoldiging van de afzonderlijke leden van het College van Bestuur, de Raad van Toezicht en voormalige topfunctionarissen te vermelden. De volgende tabel geeft het bedrag weer van de bezoldigingen die de bestuurders in 2018 hebben ontvangen, volgens de definitie die is voorgescreven 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 € 189.000,-. Voor de voorzitter van de Raad van Toezicht is de maximumvergoeding vastgesteld op € 28.350, voor een lid van de Raad van Toezicht is dat € 18.900.

De indeling in categorie G (18-20 complexiteitspunten) komt als volgt tot stand:

- een driejaarsgemiddelde van de totale baten per kalenderjaar: 10 complexiteitspunten (> M€ 200);
- een driejaarsgemiddelde van bekostigde studenten: 4 complexiteitspunten (10.000 tot 20.000 bekostigde studenten);
- het gewogen aantal onderwijssoorten of sectoren: 5 complexiteitspunten (WO, meerdere sectoren).

Rekening houdend met het overgangsrecht wordt de WNT-grens in 2018 niet overschreden. De afspraken over de beloning van de heer Stolker zijn gemaakt vóór de verlaging van de WNT-grens. Wanneer de bezoldiging boven het normbedrag WNT uitstijgt bij voortdurende aanstelling onder handhaving van dezelfde arbeidsvoorwaarden, kan de bezoldiging nog vier jaar ongewijzigd blijven. Voor de na 1 januari 2017 aangestelde bestuurders is het nieuwe maximum van de WNT gehanteerd. In verband met de nieuwe regelgeving inzake aftopping van de pensioenopbouw vanaf k€ 100 zijn in 2017 afspraken gemaakt over compensatie voor het vervallen van deze beloningscomponent in de jaren 2015, 2016 en 2017. Dit heeft geleid tot een nabetaling in 2018 aan de heer Stolker.

#### Vermelding bezoldiging topfunctionarissen en gewezen topfunctionarissen

(bedragen in €)	C.J.J.M. Stolker	H. Bijl	M. Ridderbos
Functie(s)	Voorzitter CvB en rector magnificus	Lid CvB en vicerector magnificus	Lid CvB en vice- voorzitter
Aanvang en einde functievervulling in 2018	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Deeltijdfactor in fte	1,0	1,0	1,0
Gewezen topfunctionaris?	nee	nee	nee
(Fictieve) dienstbetrekking?	ja	ja	ja
<i>Bezoldiging</i>			
Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	223.244	169.304	169.304
Beloningen betaalbaar op termijn	19.983	19.413	19.446
<b>Subtotaal</b>	<b>243.227</b>	<b>188.717</b>	<b>188.750</b>
Individueel WNT-maximum (naar rato)	189.000	189.000	189.000
-/- onverschuldigd betaald bedrag	0	0	0
<b>Totaal bezoldiging 2018</b>	<b>243.227</b>	<b>188.717</b>	<b>188.750</b>
Reden waarom overschrijding al dan niet is toegestaan	*	nvt	nvt

\* Overgangsrecht bezoldiging

## Gegevens over voorgaand boekjaar

(bedragen in €)	C.J.J.M. Stolker	H. Bijl	M. Ridderbos	H.W. te Beest	S.E. Buitendijk
Aanvang en einde functievervulling in 2017	1/1-31/12	1/1-31/12	8/5-31/12	1/1-30/4	nvt
Deeltijdfactor in fte	1,0	1,0	1,0	1,0	nvt
Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	167.641	157.721	98.054	63.647	-6.311
Beloningen betaalbaar op termijn	19.343	17.953	11.588	6.406	0
<b>Subtotaal</b>	<b>186.984</b>	<b>175.674</b>	<b>109.642</b>	<b>70.054</b>	<b>-6.311</b>
-/- onverschuldigd betaald bedrag	0	0	0	0	0
<b>Totaal bezoldiging 2017</b>	<b>186.984</b>	<b>175.674</b>	<b>109.642</b>	<b>70.054</b>	<b>-6.311</b>

## Vermelding alle toezichhouders

(bedragen in €)	A.F. van der Touw	O. Zoutendijk	E.W. Meijer	E.A.A.M. van Welie	C.M.L. Hijmans van den Bergh
Functie(s)	Voorzitter RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2018	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Bezoldiging	21.175	15.125	15.125	15.125	15.125
Individueel WNT-maximum (naar rato)	28.350	18.900	18.900	18.900	18.900
-/- onverschuldigd betaald bedrag	0	0	0	0	0
<b>Totaal bezoldiging</b>	<b>21.175</b>	<b>15.125</b>	<b>15.125</b>	<b>15.125</b>	<b>15.125</b>
Reden waarom overschrijding al dan niet is toegestaan	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt

## Gegevens over voorgaand boekjaar

(bedragen in €)	A.F. van der Touw*	O. Zoutendijk*	E.W. Meijer	E.A.A.M. van Welie	C.M.L. Hijmans van den Bergh
Aanvang en einde functievervulling in 2017	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Omvang dienstverband (fte)	0	0	0	0	0
Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	28.233	22.688	15.125	15.125	15.125
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0	0	0	0
<b>Totaal bezoldiging 2017</b>	<b>28.233</b>	<b>22.688</b>	<b>15.125</b>	<b>15.125</b>	<b>15.125</b>

\* De vergoeding voor het jaar 2016 voor dhr. Van der Touw (4 maanden) en voor mevr. Zoutendijk (6 maanden) is in 2017 uitgekeerd.

## Vermelding alle interim bestuurders

Gedurende 2018 zijn geen interim bestuurders aangesteld.

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

Er is in 2018 een overige rapportageverplichting op grond van de WNT (niet-topfunctionarissen).



(bedragen in €)	2018
Functiegegevens	Hoogleraar
Aanvang en einde functievervulling in 2018	1/1-31/12
Omvang dienstverband (fte)	0,9
<i>Bezoldiging</i>	
Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	154.054
Beloningen betaalbaar op termijn	16.773
<b>Subtotaal</b>	<b>170.827</b>
<b>Individueel drempelbedrag bezoldiging</b>	<b>170.100</b>
Verplichte motivering	In 2018 is voor deze functie een uitbetaling gedaan die betrekking had op zowel het jaar 2017 als het jaar 2018. Toegekend aan deze jaren, leidt deze uitbetaling niet tot een overschrijding van de daarin geldende drempelbedragen.

(bedragen in €)	2017
Functiegegevens	Hoogleraar
Aanvang en einde functievervulling in 2017	1/1-31/12
Omvang dienstverband (fte)	0,9
Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	121.765
Beloningen betaalbaar op termijn	15.655
<b>Totaal bezoldiging 2017</b>	<b>137.420</b>

#### *Verantwoording bestuurderskosten*

In de volgende tabel wordt een overzicht gepresenteerd van alle kosten die zijn gemaakt ten behoeve van de leden van het College van Bestuur, niet zijnde bezoldiging, conform de tussen VSNU en OCW overeengekomen uniforme aanpak voor de verantwoording van bestuurdersdeclaraties (*Handreiking verantwoording declaraties bestuurders*). Belangrijk onderdeel van deze kosten zijn reis- en verblijfskosten in binnen- en buitenland en representatiekosten. Verzamelstukken zijn in het overzicht naar rato toebedeeld aan individuele bestuursleden.

(bedragen in €)	C.J.J.M. Stolker	H.E. Bijl	M. Ridderbos	Totaal
Representatiekosten, incl. VOV*	7.165	7.417	7.185	<b>21.768</b>
Reiskosten binnenland	4.230	5.075	8.157	<b>17.462</b>
Reiskosten buitenland	11.980	8.181	3.833	<b>23.994</b>
Overige kosten	0	1.223	35	<b>1.258</b>
<b>Totaal</b>	<b>23.375</b>	<b>21.896</b>	<b>19.211</b>	<b>64.482</b>

\* VOV staat voor vaste onkostenvergoeding.

De vaste onkostenvergoedingen worden met ingang van 2018 opgenomen onder de bezoldiging van de leden van het College van Bestuur (conform de *Declaratieregeling CvB-leden Nederlandse universiteiten*).

## 4.2 Afschrijvingen

(bedragen in M€)		2018	2017
4.2.1	Gebouwen	23,0	22,0
4.2.2	Inventaris en apparatuur	12,7	12,1
4.2.3	Gebouwen in uitvoering	0,0	0,0
4.2.4	Vastgoedontwikkeling	0,3	0,2
	<b>Totaal afschrijvingen</b>	<b>35,9</b>	<b>34,4</b>

In het 'Totaal afschrijvingen' van M€ 35,4 is een bedrag van M€ 3,4 opgenomen voor de afschrijving van gebouwen, inventaris en apparatuur bij het LUMC.

## 4.3 Huisvestingslasten

(bedragen in M€)		2018	2017
4.3.1	Huur	14,1	13,0
4.3.2	Verzekeringen	1,1	1,0
4.3.3	Onderhoud	13,1	10,9
4.3.4	Energie en water	6,4	6,5
4.3.5	Schoonmaakkosten	8,0	8,4
4.3.6	Heffingen	3,5	3,6
4.3.7	Overige voorzieningen	3,6	0,2
4.3.8	Overige	0,2	0,7
	<b>Totaal huisvestingslasten</b>	<b>49,9</b>	<b>44,2</b>

De huisvestingslasten zijn ten opzichte van 2017 toegenomen met M€ 5,5 naar M€ 49,7. Deze toename vloeit voornamelijk voort uit de additionele dotatie van M€ 4,0 aan de voorziening Asbestverwijdering. In de onderhoudskosten zijn de voorbereidingskosten voor fase 2 van de Science Campus en de Humanities Campus meegenomen.

## 4.4 Overige lasten

(bedragen in M€)		2018	2017
4.4.1	<i>Administratie- en beheerslasten</i>		
4.4.4.1	Bureaukosten	10,9	10,6
4.4.4.2	Accountantskosten	0,7	0,5
	Totaal administratie- en beheerslasten	11,6	11,0
4.4.2	Inventaris, apparatuur en leermiddelen	14,6	11,9
4.4.3	Mutatie overige voorzieningen	-0,8	-0,8
4.4.4	<i>Overige lasten</i>		
4.4.4.1	Subsidies	17,1	18,7
4.4.4.2	Reis- en verblijfskosten	11,2	11,3
4.4.4.3	Telefoon-, porti- en vrachtkosten	1,4	1,4
4.4.4.4	Collectievorming	6,4	6,5
4.4.4.5	Hulpmiddelen/grondstoffen	8,3	7,7
4.4.4.6	Publiciteit en voorlichting	3,3	3,6
4.4.4.7	Lidmaatschappen, donaties en verzekeringen	1,2	1,4
4.4.4.8	Werkzaamheden door derden	28,3	24,2
4.4.4.9	Representatie	3,7	3,2
4.4.4.10	Catering	2,8	2,5
4.4.4.11	Advieskosten	2,3	2,1
4.4.4.12	Diversen	11,4	11,4
	Totaal overige lasten	97,4	94,1
	<b>Totaal</b>	<b>122,6</b>	<b>116,3</b>

De overige lasten zijn ten opzichte van 2017 toegenomen met M€ 8,2 naar M€ 124,5.

De post Subsidies kan nader worden uitgesplitst naar (in M€):	2018	2017
Nederlands Instituut voor het Nabije Oosten	0,0	0,6
Roosevelt Study Center	0,2	0,0
NOVA	5,8	5,8
Zwaartekracht ICI	2,0	2,5
Hogeschool der Kunsten	0,9	0,4
Verstrekke beurzen en bijdragen	1,7	1,7
Overige subsidies (voornamelijk van LUMC)	6,5	7,7
<b>Totaal subsidies</b>	<b>17,1</b>	<b>18,7</b>

De post Diversen kan nader worden uitgesplitst naar (in M€):	2018	2017
Kostprijs omzet UFB	1,5	1,7
Kostprijs verkopen Hortus botanicus	0,4	0,5
Beurzen of deelname in beursprogramma's	1,4	1,1
Kostprijs verkopen ISSC	1,9	1,9
Vergoedingen aan fellows	0,2	0,7
Overige diversen	6,0	5,5
<b>Totaal diversen</b>	<b>11,4</b>	<b>11,4</b>

## 5.1 Financiële baten en lasten

(bedragen in M€)		2018	2017
5.1	Rentebaten	0,5	0,4
5.2	Waardeverandering effecten	-0,5	0,8
5.3	Overige opbrengsten effecten	0,0	0,0
5.4	Af: Rentelasten	2,2	2,3
<b>Totaal financiële baten en lasten</b>		<b>-2,2</b>	<b>-1,1</b>

Het saldo van de financiële baten en lasten is ten opzichte van 2017 met M€ 1,1 afgenomen. De lage rentebaten worden veroorzaakt door de lage rentestand. De waarde van de aandelen- en obligatieportefeuille is door de ontwikkelingen op de beurs eind 2018 gedaald.

De rentelasten van M€ 2,2 betreffen het saldo van de in 2018 betaalde rentelasten ad M€ 2,7 verminderd met de toename van de waarde van de swap (met circa M€ 0,5 tot M€ 4,2 negatief ultimo 2018).

## Enkelvoudige Jaarrekening

### Enkelvoudige balans (na resultaatbestemming)

(bedragen in M€)		31-12-18	31-12-17
1	Activa		
	<i>Vaste activa</i>		
1.1	Materiële vaste activa	310,9	321,9
1.2	Financiële vaste activa	38,5	37,6
	Totaal vaste activa	349,4	359,4
	<i>Vlottende activa</i>		
1.3	Voorraden	1,1	0,8
1.4	Vorderingen	38,4	36,5
1.5	Effecten	0,0	0,0
1.6	Liquide middelen	174,1	150,1
	Totaal vlottende activa	213,6	187,4
	<b>Totaal activa</b>	<b>563,0</b>	<b>546,8</b>
2	Passiva		
2.1	<i>Eigen vermogen</i>		
2.1.1	Eigen vermogen	216,4	218,0
	<i>Vreemd vermogen</i>		
2.2	Voorzieningen	29,4	30,6
2.3	Langlopende schulden	68,0	64,3
2.4	Kortlopende schulden	249,2	234,0
	Totaal vreemd vermogen	346,5	328,9
	<b>Totaal passiva</b>	<b>563,0</b>	<b>546,8</b>

## Enkelvoudige staat van baten en lasten

(bedragen in M€)		2018	Begroting 2018	2017
3	<i>Baten</i>			
3.1	Rijksbijdragen	358,1	344,3	337,4
3.2	Collegegelden	68,4	68,0	64,3
3.3	Baten werk in opdracht van derden	99,0	90,5	94,7
3.4	Overige baten	35,5	32,5	39,2
	<b>Totaal baten</b>	<b>561,0</b>	<b>535,3</b>	<b>535,6</b>
4	<i>Lasten</i>			
4.1	Personeelslasten	339,8	327,1	321,6
4.2	Afschrijvingen	31,9	34,2	30,8
4.3	Huisvestingslasten	45,6	37,4	39,8
4.4	Overige lasten	144,1	138,6	139,4
	<b>Totaal lasten</b>	<b>561,5</b>	<b>537,3</b>	<b>531,6</b>
	<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>-0,6</b>	<b>-2,0</b>	<b>4,0</b>
5	Financiële baten en lasten	-1,4	-1,5	-1,5
	Resultaat voor belasting	-2,0	-3,5	2,5
	Belastingen	0,0	0,0	0,0
6	Resultaat deelnemingen	0,4	1,5	2,2
	<b>Nettoresultaat</b>	<b>-1,5</b>	<b>-2,0</b>	<b>4,7</b>

## Enkelvoudig Kasstroomoverzicht

(bedragen in M€)	2018	2017
<i>Kasstroom uit operationele activiteiten</i>		
Nettoresultaat	-1,5	4,7
Gecorrigeerd voor:		
Afschrijvingen (excl. LUMC)	31,9	30,8
Mutaties voorzieningen (excl. LUMC)	-1,2	-3,6
Subtotaal	30,7	27,2
<i>Veranderingen in vlottende middelen</i>		
Voorraden	-0,3	-0,1
Vorderingen	-1,9	-0,7
Kortlopende schulden	15,1	16,9
Totale kasstroom uit bedrijfsoperaties	12,9	16,2
<b>Totale kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>42,1</b>	<b>48,1</b>
<i>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</i>		
Investerings materiële vaste activa	-21,1	-25,0
Desinvesterings materiële vaste activa	0,1	0,0
(Des)investerings in deelnemingen	-0,4	-2,1
Mutaties leningen	-0,5	4,1
<b>Totale kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>-21,9</b>	<b>-23,0</b>
<i>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</i>		
Toename langlopende schulden	4,9	1,3
Aflossing langlopende schulden	-1,2	-1,8
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>3,7</b>	<b>-0,6</b>
<b>Mutatie liquide middelen</b>	<b>23,9</b>	<b>24,4</b>
<hr/>		
Beginstand liquide middelen	150,1	125,7
Mutatie liquide middelen	23,9	24,4
<b>Eindstand liquide middelen</b>	<b>174,1</b>	<b>150,1</b>

## 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	
<b>Stand per 1 januari 2018</b>					
Aanschafprijs t/m 2017	672,4	137,4	6,0	17,8	<b>833,6</b>
Cumulatieve waardevermindering en afschrijvingen	399,8	110,1	0,0	1,8	<b>511,7</b>
<b>Boekwaarde per 1 januari 2018</b>	<b>272,7</b>	<b>27,3</b>	<b>6,0</b>	<b>15,9</b>	<b>321,9</b>
<i>Mutaties in de boekwaarde</i>					
Investerings	7,1	11,1	1,7	1,1	<b>21,1</b>
Desinvesteringen aanschafwaarde	60,6	4,5	0,0	0,0	<b>65,1</b>
Netto-afschrijving	-40,0	6,6	0,0	0,3	<b>-33,1</b>
<b>Saldo</b>	<b>-13,5</b>	<b>-0,1</b>	<b>1,7</b>	<b>0,9</b>	<b>-11,0</b>
<b>Stand per 31 december 2018</b>					
Aanschafprijs t/m 2018	619,0	143,9	7,8	18,9	<b>789,5</b>
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	359,8	116,8	0,0	2,1	<b>478,6</b>
<b>Boekwaarde per 31 december 2018</b>	<b>259,2</b>	<b>27,2</b>	<b>7,8</b>	<b>16,8</b>	<b>310,9</b>

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 2018					
Afschrijvingen	20,6	11,1	0,0	0,3	31,9
Desinvestering cumulatieve afschrijvingen	60,6	4,5	0,0	0,0	65,0
<b>Netto-afschrijving</b>	<b>-40,0</b>	<b>6,6</b>	<b>0,0</b>	<b>0,3</b>	<b>-33,1</b>

### Gebouwen en terreinen, gebouwen in uitvoering

In 2018 is een bedrag van M€ 8,8 geïnvesteerd in gebouwen. Hiervan is M€ 4,6 besteed aan de verdere ontwikkeling van de Science Campus, M€ 1,3 aan de ontwikkeling van de Humanities Campus en M€ 1,4 aan Beehive, het studentencentrum in Den Haag. De desinvestering aanschafwaarde hangt samen met de sloop van de hoogbouw van het Gorlaeuscomplex ter voorbereiding van de tweede fase nieuwbouw van de Science Campus, en de renovatie van het Arsenaal, als onderdeel van de ontwikkeling van de Humanities Campus.

De WOZ-waarde van de gebouwen bedraagt M€ 360,4 (prijsspeil 2018), de verzekerde waarde van de gebouwen en inventaris bedraagt M€ 1.351,0 (ultimo 2018).



## Inventaris en apparatuur

In 2018 is voor M€ 11,0 geïnvesteerd in inventaris en apparatuur. Het betreft voornamelijk investeringen in wetenschappelijke (onderzoeks)apparatuur, computer- en randapparatuur bij de faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen (ongeveer M€ 5,6), investeringen in computer- en randapparatuur bij het ISSC (ruim M€ 2,9) en in de inrichting van Wijnhaven en Stichthage in Den Haag (ongeveer M€ 1,3).

## Grondexploitatie

De universiteit ontwikkelt terreinen voor de uitgifte van percelen in erfpacht. In 2018 is daarin M€ 1,1 geïnvesteerd. Deze kosten worden geactiveerd en na uitgifte van de percelen gedurende de looptijd van de erfpacht afgeschreven. De ontvangen erfpachten worden verantwoord onder de langlopende schulden en vallen, eveneens gedurende de looptijd van een erfpachtcontract, vrij ten gunste van het resultaat.

## Bijzondere collecties

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

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

## 1.2 Financiële vaste activa

(bedragen in M€)		Stand 31-12-2017	Mutaties 2018			Stand 31-12-2018
			Mutaties bij	Mutaties af	Resultaat	
1.2.1	<i>Deelnemingen</i>					
	LEH BV	23,5	0,0	0,0	0,4	23,9
	Totaal deelnemingen	23,5	0,0	0,0	0,4	23,9
1.2.2	<i>Leningen aan verbonden partijen</i>					
	Stichting Leidse Infrastructuur Bundeling	0,3	0,0	0,1	0,0	0,2
	Stichting Biopartner	0,8	0,0	0,0	0,0	0,8
	Stichting Bio Science Park foundation	0,7	0,0	0,0	0,0	0,7
	Totaal leningen aan verbonden partijen	1,8	0,0	0,1	0,0	1,7
1.2.3	<i>Overige leningen u/g</i>					
	Green College Court	6,8	0,7	0,0	0,0	7,5
	Overige	5,5	0,2	0,3	0,0	5,4
	Totaal overige leningen u/g	12,3	0,9	0,3	0,0	12,9
	<b>Totaal financiële vaste activa</b>	<b>37,6</b>	<b>0,9</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>38,5</b>

### Deelnemingen

De waarde van LEH BV is door het resultaat 2018 met M€ 0,1 afgenomen, en tevens op grond van de definitieve cijfers over 2017 met M€ 0,5 toegenomen. In deze jaarrekening zijn de conceptcijfers 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. De universiteit heeft aan de Stichting Biopartner een lening verstrekt van M€ 0,8 ter financiering van de afkoopsom voor de erfpacht. In 2014 is een lening van M€ 0,7 verstrekt aan de Stichting Bio Science Park foundation voor de realisatie van de Bio Tech Training Facility.

## 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 2018 is de lening verhoogd met M€ 0,4 en met M€ 0,3 rente waardoor de lening ultimo 2018 is opgelopen tot M€ 7,5. Aan het einde van de huurperiode van 20 jaar wordt het hele bedrag door Green College Court afgelost.
- een vooruitbetaald bedrag van ultimo M€ 5,4 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 1/20e deel vrij. In 2018 is besloten tot aanhuur van de zesde verdieping van het Wijnhavencomplex, wat heeft geleid tot een betaling van btw-compensatie voor een bedrag van M€ 0,2.

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

## Verbonden partijen (zie volgende pagina)

Toelichting op de codes activiteit van verbonden partijen:

- 1 = Contractonderwijs
- 2 = Contractonderzoek
- 3 = Onroerende zaken
- 4 = Overig

## Meerderheidsdeelneming (BV)

(bedragen in M€)

Naam deelneming	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteit	Eigen vermogen 31-12-2018	Exploitatie saldo 2018	Verklaring art. 2:403 ja/nee	Consolidatie ja/nee	Deelnemingspercentage
Libertatis Ergo Holding BV	BV	Leiden	4	23,9	-0,1	Nee	Ja	100%
				<b>23,9</b>	<b>-0,1</b>			

## Specificatie meerderheidsdeelnemingen Libertatis Ergo Holding BV

(bedragen in M€)

Naam deelneming	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteit	Eigen vermogen 31-12-2018	Exploitatiesaldo 2018	Verklaring art. 2:403 ja/nee	Consolidatie ja/nee	Deelnemingspercentage
Archeologisch Onderzoek Leiden BV	BV	Leiden	2	1,0	0,1	Nee	Ja	100%
Centrum voor Wetenschap- en Technologie Studies BV	BV	Leiden	2	2,4	0,2	Nee	Ja	100%
Jobmotion BV	BV	Leiden	4	3,3	0,9	Nee	Ja	100%
Leiden Leeuwenhoek Pre-Seed Fund BV	BV	Leiden	4	0,9	0,0	Nee	Ja	66,5%
Platform Opleiding, Onderwijs en Organisatie BV	BV	Leiden	1	-0,1	0,0	Nee	Ja	100%
<b>Totaal</b>				<b>7,5</b>	<b>1,1</b>			

## Verbonden partijen met beslissende zeggenschap

(bedragen in M€)

Naam verbonden partij	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteit	Eigen vermogen 31-12-2018	Exploitatie saldo 2018	Verklaring art. 2:403 ja/nee	Consolidatie ja/nee
Stichting Praesidium Libertatis I	Stichting	Leiden	4	16,3	-1,52	Nee	Ja
Stichting Praesidium Libertatis CEU	Stichting	Leiden	4	0,2	-0,04	Nee	Nee
Stichting Praesidium Libertatis II	Stichting	Leiden	4	0,0	0,00	Nee	Nee
Stichting Sackler I	Stichting	Leiden	4	2,2	-0,10	Nee	Nee
Stichting Sackler II	Stichting	Leiden	4	2,1	-0,06	Nee	Nee
Stichting Scaliger Instituut	Stichting	Leiden	4	0,8	-0,01	Nee	Nee
Stichting Historische Commissie voor de Leidse universiteit	Stichting	Leiden	4	0,1	0,00	Nee	Nee
Stichting Universitaire Woonwijk Boerhave	Stichting	Leiden	4			Nee	Nee
Stichting Binair Vector Systeem	Stichting	Leiden	4			Nee	Nee
Stichting Afrika-Studiecentrum	Stichting	Leiden	4			Nee	Nee
Stichting prof. Dr. C.J. Gorter	Stichting	Leiden	4	0,2	-0,02	Nee	Nee
Stichting Internationaal Instituut Lucht- en Ruimterecht	Stichting	Leiden	4	0,0	-0,004	Nee	Nee
Stichting Van Bergen Fund	Stichting	Leiden	4	0,1	-0,02	Nee	Nee
Stichting ter bevordering van de studie China aan de Universiteit Leiden	Stichting	Leiden	4	0,4	0,02	Nee	Nee
Stichting Europa Instituut	Stichting	Leiden	4			Nee	Nee
Stichting prof. dr. A.E.J. Modderman	Stichting	Leiden	4			Nee	Nee
Stichting Havinga Fonds	Stichting	Leiden	4			Nee	Nee
Stichting Leiden University College The Hague	Stichting	Leiden	4			Nee	Nee
Stichting Vrienden van de Universitaire Bibliotheken Leiden	Stichting	Leiden	4	0,2	0,00	Nee	Nee
<b>Totaal</b>				<b>22,4</b>	<b>-1,8</b>		

## Overige verbonden partijen

Naam verbonden partij	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteit
Stichting Biopartner Academisch Bedrijven Centrum	Stichting	Leiden	4
Stichting de Goeje	Stichting	Leiden	4
Stichting E.M. Meijers-Fonds	Stichting	Leiden	4
Stichting Hulsewé-Wasniewski	Stichting	Leiden	4
Stichting Isaac Alfred Ailion Foundation	Stichting	Leiden	4
Stichting Leiden Bioscience Park foundation	Stichting	Leiden	4
Stichting Leids Centrum voor Innovatie en ondernemerschap	Stichting	Leiden	4
Stichting Leiden Congresstad	Stichting	Leiden	4
Stichting Leidse Infrastructuur Bundeling	Stichting	Leiden	4
Stichting Nederlands Centrum voor Biodiversiteit Naturalis	Stichting	Leiden	4
Stichting Parkeerbeheer Albinusdreef 7	Stichting	Leiden	4
Stichting Professor Teeuw Fonds	Stichting	Leiden	4
Stichting Professor Thorbecke	Stichting	Leiden	4
Stichting Stadspartners Leiden Stad van Ontdekkingen	Stichting	Leiden	4
Stichting Valk	Stichting	Leiden	4
Stichting Aegis	Stichting	Leiden	4
Stichting Medical Delta	Stichting	Delft	4
Participatie Stichting Regionale Kennisontwikkeling	Stichting	's-Gravenhage	4
Stichting Center for International Legal Corporation	Stichting	's-Gravenhage	4
Stichting Cyber Security Academy The Hague	Stichting	's-Gravenhage	4
Vereniging van Samenwerkende Nederlandse Universiteiten	Vereniging	's-Gravenhage	4
Stichting SURF	Stichting	Utrecht	4
Yayasan KITLV	Stichting	Jakarta	4

### 1.3 Voorraden

(bedragen in M€)		2018	2017
1.3.1	<b>Gebruiksgoederen</b>	<b>1,1</b>	<b>0,8</b>

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€)		31-12-18	31-12-17
1.4.1	Debiteuren	12,5	8,0
1.4.2	Ministerie van OCW	4,5	5,7
1.4.3	Studenten/deelnemers/cursisten	3,0	0,9
1.4.4	<i>Overige vorderingen</i>		
1.4.4.1	Personeel	0,4	0,2
1.4.4.2	Overige vorderingen	1,9	3,1
	<b>Totaal overige vorderingen</b>	<b>2,3</b>	<b>3,3</b>
1.4.5	<i>Overlopende activa</i>		
1.4.5.1	Vooruitbetaalde kosten	16,4	18,9
1.4.5.2	Verstrekke voorschotten	0,0	0,0
1.4.5.3	Overige overlopende activa	0,0	0,0
	<b>Totaal overlopende activa</b>	<b>16,4</b>	<b>18,9</b>
1.4.7	Af: Voorzieningen wegens oninbaarheid	0,3	0,4
	<b>Totaal vorderingen</b>	<b>38,4</b>	<b>36,5</b>

Het saldo van de vorderingen is gestegen met M€ 1,9. De vordering op het ministerie van OCW betreft de compensatie voor gemiste bekostiging bij de invoering van de bachelor/masterstructuur in de periode 2003-2008, waarvan het saldo ultimo 2018 M€ 4,5 bedraagt. Onderstaand is het verloopoverzicht van de voorziening wegens oninbaarheid weergegeven.

(bedragen in M€)		2018	2017
1.4.7	Voorziening wegens oninbaarheid		
	Stand per 1-1	0,4	0,2
	Onttrekking	0,1	0,0
	Dotaties	0,0	0,2
	<b>Stand per 31-12</b>	<b>0,3</b>	<b>0,4</b>

## 1.6 Liquide middelen

(bedragen in M€)		31-12-18	31-12-17
1.6.1	Kasmiddelen	0,1	0,1
1.6.2	Banken	173,4	149,4
1.6.3	Deposito's	0,6	0,6
	<b>Totaal liquide middelen</b>	<b>174,1</b>	<b>150,1</b>

De liquide middelen van de Universiteit Leiden bedroegen ultimo 2018 M€ 174,1, een stijging van M€ 24,0 ten opzichte van ultimo 2017 (M€ 150,1). De liquide middelen zijn geheel ter vrije beschikking van de universiteit. De Universiteit Leiden heeft de liquide middelen ondergebracht bij het ministerie van Financiën in het kader van het schatkistbankieren. De deposito's betreffen enkele bankgaranties.

De liquiditeit van de Universiteit Leiden wordt verder gewaarborgd door een bij de BNG afgesloten kredietfaciliteit van M€ 100,0. Een deel van deze kredietfaciliteit is in 2007 in de vorm van een langlopende lening van M€ 30,0 opgenomen. Ultimo 2018 bedraagt de resterende ruimte op de kredietfaciliteit bij de BNG M€ 70,0.

## 2.1 Eigen vermogen

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

### Voorstel voor resultaatbestemming

Het boekjaar 2018 is afgesloten met een negatief resultaat van M€ 1,5 waardoor het eigen vermogen afneemt naar M€ 216,4. 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 2018 per saldo afgenomen met M€ 0,3;
- een viertal bestemmingsreserves (publiek) voor door het College van Bestuur gereserveerde en toegekende middelen voor profilering, onderwijsintensivering, profilering & zwaartepuntvorming en vernieuwingsmiddelen. Aan deze reserves wordt per saldo M€ 1,2 onttrokken.

### Verschil ten opzichte van het groepsvermogen

(bedragen in M€)		Stand 31-12-2017	Resultaat	Overige mutaties	Stand 31-12-2018
	Eigen vermogen	218,0	-1,5	0,0	216,4
	<i>Bestemmingsfonds (privaat)</i>				
	Stichting Praesidium Libertatis I	17,8	-1,5	0,0	16,3
	Totaal bestemmingsfonds (privaat)	17,8	-1,5	0,0	16,3
	Minderheidsbelang derden	0,3			0,3
	<b>Totaal groepsvermogen</b>	<b>236,1</b>	<b>-3,0</b>	<b>0,0</b>	<b>233,0</b>

## 2.2 Voorzieningen

(bedragen in M€)		Stand 31-12-17	Mutaties 2018			Stand 31-12-18	Verdeling saldi	
			Dotaties	Onttrek- kingen	Vrijval		< 1 jaar	> 1 jaar
2.2.1	<i>Personeelsvoorzieningen</i>							
2.2.1.1	Werkloosheidsuitkeringen	5,8	4,0	3,4	0,1	6,3	3,3	3,0
2.2.1.2	Voorziening WIA	1,3	1,5	0,2	0,0	2,6	0,4	2,2
2.2.1.3	Jubileumuitkeringen	1,1	0,5	0,4	0,0	1,1	0,0	1,1
2.2.1.5	Reorganisatievoorzieningen	2,5	0,1	0,5	0,1	2,0	0,7	1,3
2.2.1.4	Transitievergoedingen	2,1	0,4	0,8	0,0	1,7	0,4	1,3
	<b>Totaal personeelsvoorzieningen</b>	<b>12,8</b>	<b>6,4</b>	<b>5,3</b>	<b>0,2</b>	<b>13,7</b>	<b>4,8</b>	<b>8,9</b>
2.2.2	<i>Verlieslatende contracten</i>	1,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0
2.2.3	<i>Overige voorzieningen</i>							
2.2.3.1	Asbestverwijdering	15,0	4,0	4,2	0,0	14,8	1,9	12,9
2.2.3.2	Vervanging sprinklerinstallatie	1,9	0,0	0,6	0,4	0,9	0,6	0,3
	<b>Totaal overige voorzieningen</b>	<b>16,8</b>	<b>4,0</b>	<b>4,8</b>	<b>0,4</b>	<b>15,7</b>	<b>2,5</b>	<b>13,2</b>
	<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>30,6</b>	<b>10,5</b>	<b>10,1</b>	<b>1,6</b>	<b>29,4</b>	<b>7,3</b>	<b>22,0</b>

De voorzieningen zijn met M€ 1,2 afgenomen tot een bedrag van M€ 29,4. 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- 2017	Mutaties 2018		Stand 31-12- 2018	Resteren- de looptijd > 1 jaar	Resteren- de looptijd > 5 jaar	Rente per- centage
			Aangege- leningen	Aflos- singen / Vrijval				
2.3.1	Bank Nederlandse Gemeenten	30,0	0,0	0,0	30,0	30,0	30,0	4,805%
2.3.2	Renteswap	4,8	0,0	0,5	4,2	4,2	4,2	4,647%
2.3.3	Erfpachten	29,5	4,9	0,7	33,8	33,1	31,1	
	<b>Totaal langlopende schulden</b>	<b>64,3</b>	<b>4,9</b>	<b>1,2</b>	<b>68,0</b>	<b>67,3</b>	<b>65,3</b>	

Op grond van de verwachte investeringen in vastgoed en de daaruit voortvloeiende liquiditeitsontwikkeling is in 2007 langlopende externe financiering aangetrokken. De BNG heeft een kredietfaciliteit beschikbaar gesteld van M€ 100,0. Hiervan is in 2007 M€ 30,0 opgenomen als vastrentende lening met een termijn van 25 jaar. De lening moet op 1 oktober 2032 geheel zijn terugbetaald. De BNG heeft het recht tot opeising van de verstrekte financieringen en beschikbaar gestelde faciliteiten indien de solvabiliteitsratio in de enkelvoudige jaarrekening daalt beneden de signaleeringsgrens van 20%. Ultimo 2018 bedraagt de solvabiliteitsratio enkelvoudig 38,5% (2017 39,9%). Voor een volgend deel van dit krediet (M€ 16,5) is het renterisico afgedekt middels de aankoop van een renteswap. Dit instrument ruilt (swap) vanaf oktober 2009 tot en met oktober 2029 de variabele rente op het krediet tegen een door de universiteit te betalen vast rentepercentage (4,647%). Van de kredietfaciliteit is in het verleden tijdelijk gebruik gemaakt maar door de verbeterde liquiditeit is dat op dit moment niet nodig. Gegeven de omvang van de huidige liquide middelen, onzekerheid in de toekomstige omvang van de rijksbijdragen en onzekerheid van de baten van derden is het opnemen van het deelkrediet in de toekomst onzeker. Op basis van de richtlijnen voor de jaarverslaggeving vindt waardering

plaats tegen marktwaarde (M€ 4,2 negatief). De Universiteit Leiden is eigenaar van diverse terreinen in Leiden en Oegstgeest en zet zich actief in om hierop bedrijfsmatige activiteiten aan te trekken die de doelstelling van de universiteit en het LUMC ondersteunen. Percelen van deze terreinen worden uitgegeven in erfpacht of verkocht. De erfpacht-overeenkomsten 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 2018 zijn kavels uitgegeven aan Halix en Dura Vermeer voor een bedrag van in totaal M€ 4,9, en is M€ 0,7 vrijgevallen ten gunste van het resultaat.

## 2.4 Kortlopende schulden

(bedragen in M€)		31-12-18	31-12-17
2.4.1	Vooruit gefactureerde en -ontvangen termijnen OHW	96,0	103,0
2.4.2	Crediteuren	30,6	22,7
2.4.3	Vooruitontvangen subsidies OCW	14,6	13,4
2.4.4	<i>Belastingen / premies sociale verzekeringen</i>		
2.4.4.1	Loonheffing	11,5	11,2
2.4.4.2	Omzetbelasting	8,2	-0,6
2.4.4.3	Premies sociale verzekeringen	3,4	3,2
2.4.4.4	Vennootschapsbelasting	0,0	0,0
	Totaal belastingen / premies sociale verzekeringen	23,1	13,8
2.4.5	Schulden pensioenen	3,7	3,4
2.4.6	<i>Overlopende passiva</i>		
2.4.6.1	Vooruitontvangen collegegelden	28,3	24,9
2.4.6.2	Vooruitontvangen investeringssubsidies	1,3	1,7
2.4.6.3	Vakantiegeld en -dagen	22,8	22,8
2.4.6.4	Accountants- en administratiekosten	0,1	0,1
2.4.6.5	Rente	0,6	0,6
2.4.6.6	Overige posten	27,9	27,7
	Totaal overlopende passiva	81,0	77,7
	<b>Totaal kortlopende schulden</b>	<b>249,2</b>	<b>234,0</b>

De kortlopende schulden zijn toegenomen met M€ 15,2. De post Vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen OHW (onderhanden werk) is in 2018 met M€ 7,0 afgenomen, als gevolg van afgesloten projecten en een daling van gehonoreerde projecten. De post nog te betalen omzetbelasting is fors toegenomen. In 2018 heeft de Belastingdienst de te verrekenen omzetbelasting voor de eerste fase nieuwbouw Science Campus vastgesteld en betaald. Jaarlijks wordt eentiende van dit bedrag verrekend op basis van het gerealiseerde pro rata percentage voor de omzetbelasting. De omzetbelasting die op grond van deze systematiek verrekend moet worden, is opgenomen onder de kortlopende schulden, inclusief nog aan de belastingdienst te betalen omzetbelasting op grond van de aangifte vierde kwartaal 2018.

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



De post 'Overige posten' kan nader worden uitgesplitst naar (in M€):	2018	2017
Liquiditeit onderzoeksschool NOVA	11,2	12,1
Te betalen aan partners voor lopende projecten	4,0	3,8
Vooruitontvangen huur	2,3	2,5
Master Cyber Security	0,7	0,3
Overige overlopende passiva	9,7	9,0
<b>Totaal overige posten</b>	<b>27,9</b>	<b>27,7</b>

## Toelichting op de enkelvoudige staat van baten en lasten

### Vershil met de geconsolideerde jaarrekening

Het verschil tussen de baten opgenomen in de enkelvoudige jaarrekening en die opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening betreft vooral 'Baten werken in opdracht van derden', gerealiseerd bij het LUMC. Het verschil bij 'Personele lasten' is voornamelijk te verklaren door de personeelslasten die gerelateerd zijn aan het LUMC. De overige lasten zijn in de enkelvoudige jaarrekening hoger dan in de geconsolideerde jaarrekening omdat de subsidie aan het LUMC voor de onderwijs- en onderzoeksactiviteiten van de Faculteit Geneeskunde 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€)	2018	Begroting 2018	2017
3.1.1 Rijksbijdrage OCW	429,3	336,7	405,9
3.1.2 Overige subsidies OCW			
3.1.2.1 Geormerkte subsidies OCW	6,2	7,6	7,8
3.1.2.2 Niet-geormerkte subsidies OCW	0,0	0,0	0,2
Totaal overige subsidies OCW	6,2	7,6	7,9
3.1.3 Af: rijksbijdrage LUMC	77,4	0,0	76,4
<b>Totaal rijksbijdragen OCW</b>	<b>358,1</b>	<b>344,3</b>	<b>337,4</b>

De rijksbijdrage van het ministerie van OCW bedroeg in 2018 M€ 358,1 na aftrek van de rijksbijdrage voor de academische werkplaatsfunctie van het LUMC. De groei van de rijksbijdrage wordt voornamelijk veroorzaakt door de in 2018 toegekende loon- en prijsbijstelling van circa M€ 7,7 en door een bijstelling van het macrokader door het ministerie van OCW met een effect van ongeveer M€ 5,3 voor de universiteit.

### 3.2 Collegegelden

(bedragen in M€)	2018	Begroting 2018	2017
3.2.1 Wettelijke collegegelden	50,1	52,3	48,9
3.1.2 Instellingscollegegelden EER*	5,1	4,8	5,0
3.1.3 Instellingscollegegelden niet-EER	13,1	10,9	10,4
<b>Totaal collegegelden</b>	<b>68,4</b>	<b>68,0</b>	<b>64,3</b>

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

De groei van de baten uit de collegegelden ten opzichte van 2017 met M€ 4,1 is het gevolg van enerzijds een toename van het aantal ingeschreven studenten dat het reguliere of instellingscollegegeld betaalt en anderzijds door een tariefstijging bij het collegegeld.

### 3.3 Baten werk in opdracht van derden

(bedragen in M€)	2018	Begroting 2018	2017
3.3.1 Contractonderwijs	9,9	8,0	9,6
3.3.2 Contractonderzoek			
3.3.2.1 Internationale organisaties*	25,4	23,1	22,7
3.3.2.2 Nationale overheden	12,9	7,7	7,7
3.3.2.3 NWO (incl. ZonMW)	35,5	36,2	35,6
3.3.2.4 KNAW	0,8	0,2	0,2
3.3.2.5 Overige non-profitorganisaties	10,1	8,1	11,6
3.3.2.6 Bedrijven	4,4	7,2	7,2
Totaal contractonderzoek	89,1	82,5	85,1
<b>Totaal baten werk in opdracht van derden</b>	<b>99,0</b>	<b>90,5</b>	<b>94,7</b>

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

Onder de post Baten werk in opdracht van derden zijn de opbrengsten uit contractonderwijs en de tweede en derde geldstroom verantwoord. Deze baten laten een stijging zien van M€ 4,3 ten opzichte van 2017, vooral veroorzaakt door een stijging in het contractonderzoek (voornamelijk ten behoeve van internationale organisaties en nationale overheden).

### 3.4 Overige baten

(bedragen in M€)	2018	Begroting 2018	2017
3.4.1 Verhuur	11,1	10,3	10,8
3.4.2 Detachering personeel	1,8	0,0	1,9
3.4.3 Schenking en sponsoring	1,7	0,0	1,9
3.4.4 Overige	20,9	22,2	24,5
<b>Totaal overige baten</b>	<b>35,5</b>	<b>32,5</b>	<b>39,2</b>

De overige baten dalen ten opzichte van 2017 met M€ 3,7. Deze daling wordt onder meer veroorzaakt door een gewijzigde berekening van de pro rata btw-aftrek door de balastingdienst.

De post Overige kan nader worden uitgesplitst naar (in M€):	2018	2017
Opbrengst onroerend goed	0,7	1,3
Cateringopbrengsten	5,9	5,8
Lidmaatschaps- en entreegelden	4,1	4,2
Subsidies	5,6	5,6
Pro rata btw op indirecte kosten	1,5	4,7
Octrooien en licenties	0,9	0,8
Overige overige baten	2,2	2,2
<b>Totaal overige baten</b>	<b>20,9</b>	<b>24,5</b>

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

## 4.1 Personele lasten

(bedragen in M€)	2018	Begroting 2018	2017
4.1.1 <i>Lonen, salarissen en sociale lasten</i>			
4.1.1.1 Lonen en salarissen	248,5	293,4	237,0
4.1.1.2 Sociale lasten	14,4		13,6
4.1.1.3 Pensioenpremies	32,7		29,5
<b>Totaal lonen, salarissen en sociale lasten</b>	<b>295,6</b>	<b>293,4</b>	<b>280,1</b>
4.1.2 <i>Overige personele lasten</i>			
4.1.2.1 Personele voorzieningen	5,5	2,4	4,7
4.1.2.2 Personeel niet in loondienst	32,0	23,1	30,5
4.1.2.3 Overige personeelslasten	8,3	8,2	7,8
<b>Totaal overige personele lasten</b>	<b>45,7</b>	<b>33,7</b>	<b>42,9</b>
4.1.3 Af: uitkeringen	1,5	0,0	1,4
<b>Totaal personele lasten</b>	<b>339,8</b>	<b>327,1</b>	<b>321,6</b>

De personele lasten zijn in 2018 met M€ 18,2 toegenomen naar M€ 339,8. Ten opzichte van 2017 is de bezetting gestegen met 81,1 fte.

### Bezetting ultimo 2018

(aantallen in fte)	31-12-18	31-12-17
Wetenschappelijk personeel	2.412,8	2.380,2
Ondersteunend & Beheerspersoneel	1.861,5	1.812,9
<b>Totaal personeel</b>	<b>4.274,3</b>	<b>4.193,2</b>

Het verschil met de fte's vermeld in de tabel Bezetting ultimo 2018 exclusief LUMC in de geconsolideerde jaarrekening betreft de fte's werkzaam bij LEH BV en de 100% deelnemingen. Bovenstaande bezetting is die van ultimo 2018 van de faculteiten en ondersteunende diensten. Het aantal fte wetenschappelijk personeel steeg met 32,6 fte (1,4%). Het aantal fte ondersteunend en beheerspersoneel steeg met 48,6 fte (2,7%).

## 4.2 Afschrijvingen

(bedragen in M€)	2018	Begroting 2018	2017
4.2.1 Gebouwen	20,6	20,3	20,1
4.2.2 Inventaris en apparatuur	11,1	13,5	10,5
4.2.3 Gebouwen in uitvoering	0,0	0,0	0,0
4.2.4 Vastgoedontwikkeling	0,3	0,4	0,2
<b>Totaal afschrijvingen</b>	<b>31,9</b>	<b>34,2</b>	<b>30,8</b>

De afschrijvingen zijn in 2018 met M€ 1,1 toegenomen ten opzichte van 2017.

### 4.3 Huisvestingslasten

(bedragen in M€)		2018	Begroting 2018	2017
4.3.1	Huur	13,8	12,4	12,6
4.3.2	Verzekeringen	0,9	0,8	0,8
4.3.3	Onderhoud	12,2	7,6	10,2
4.3.4	Energie en water	5,9	5,2	6,0
4.3.5	Schoonmaakkosten	5,8	4,3	6,1
4.3.6	Heffingen	3,3	3,2	3,1
4.3.7	Overige voorzieningen	3,6	0,0	0,0
4.3.9	Overige huisvestingslasten	0,2	3,9	1,0
<b>Totaal huisvestingslasten</b>		<b>45,6</b>	<b>37,4</b>	<b>39,8</b>

De huisvestingslasten komen M€ 5,8 hoger uit dan 2017. De voornaamste oorzaak betreft de noodzaak voor een additionele dotatie aan de voorziening Asbestverwijdering van M€ 4,0. In de onderhoudskosten zijn de voorbereidingskosten voor fase 2 van de Science Campus en de Humanities Campus meegenomen.

### 4.4 Overige lasten

(bedragen in M€)		2018	Begroting 2018	2017
4.4.1	<i>Administratie- en beheerslasten</i>			
4.4.1.1	Beheerskosten	2,0	1,8	1,7
4.4.1.2	Accountantskosten	0,5	0,4	0,4
		2,5	2,2	2,1
4.4.2	Inventaris, apparatuur en leermiddelen	14,6	12,7	11,8
4.4.3	Voorzieningen	-1,0	0,0	-1,3
4.4.4	<i>Overige lasten</i>			
4.4.4.1	Subsidies	76,7	70,6	76,2
4.4.4.2	Collectievorming	6,4	5,0	6,5
4.4.4.3	Reis- en verblijfskosten	11,1	9,3	11,2
4.4.4.4	Hulpmiddelen/grondstoffen	5,0	5,7	5,6
4.4.4.5	Representatie	3,6	3,2	3,2
4.4.4.6	Publiciteit en voorlichting	3,3	3,6	3,6
4.4.4.7	Telefoon-, porti- en vrachtkosten	1,4	1,5	1,4
4.4.4.8	Catering	2,8	2,5	2,5
4.4.4.9	Lidmaatschappen, donaties en verzekeringen	1,2	1,3	1,3
4.4.4.10	Werkzaamheden door derden	3,2	2,0	1,8
4.4.4.11	Advieskosten	2,3	2,0	2,1
4.4.4.12	Diversen	11,1	17,0	11,2
Totaal overige lasten		128,1	123,7	126,8
<b>Totaal</b>		<b>144,1</b>	<b>138,6</b>	<b>139,4</b>

De overige lasten zijn ten opzichte van 2017 met M€ 4,7 toegenomen.

De post Subsidies kan nader worden uitgesplitst naar (in M€):	2018	2017
LUMC	60,3	58,2
Nederlands Instituut voor het Nabije Oosten	0,0	0,6
Roosevelt Study Center	0,2	0,0
NOVA	5,8	5,8
Zwaartekracht ICI	2,0	2,5
Hogeschool der Kunsten	0,9	0,7
Verstrekke beurzen en bijdragen	1,7	2,0
Overige subsidies	5,9	6,3
<b>Totaal subsidies</b>	<b>76,7</b>	<b>76,2</b>

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€):	2018	2017
Kostprijs omzet UFB	1,5	1,7
Kostprijs verkopen Hortus botanicus	0,4	0,5
Beurzen of deelname in beursprogramma's	1,4	1,1
Kostprijs verkopen ISSC	1,9	1,9
Vergoedingen aan fellows	0,2	0,7
Overige diversen	5,6	5,3
<b>Totaal diversen</b>	<b>11,1</b>	<b>11,2</b>

## 5 Financiële baten en lasten

(bedragen in M€)	2018	Begroting 2018	2017
5.1 Rentebaten	0,4	0,4	0,3
5.2 Waardeverandering effecten	0,0	0,0	0,0
5.3 Overige opbrengsten effecten	0,0	0,0	0,0
5.4 Af: Rentelasten	1,7	1,9	1,9
<b>Totaal financiële baten en lasten</b>	<b>-1,4</b>	<b>-1,5</b>	<b>-1,5</b>

Het saldo van de financiële baten en lasten is ten opzichte van 2017 met M€ 0,1 toegenomen. De lage rentebaten worden veroorzaakt door de lage rentestand. De rentelasten van M€ 1,7 betreffen het saldo van de in 2018 betaalde rentelasten ad M€ 2,4 verminderd met de toename van de waarde van de swap (met ongeveer M€ 0,5 tot M€ 4,2 negatief ultimo 2018) en een correctie op de geactiveerde bouwrente van circa M€ 0,1.

## Honoraria accountant

(Bedragen in k€)	2018	2017
Onderzoek Jaarrekening	227,1	200,5
Andere controleopdrachten	205,9	108,9
Fiscale adviezen	3,3	25,2
Andere niet-controlediensten	79,6	0,0
<b>Totaal</b>	<b>515,9</b>	<b>334,6</b>

Dit overzicht betreft de in rekening gebrachte honoraria door de externe accountant gedurende het betreffend boekjaar.

### **Gebeurtenissen na balansdatum**

Na balansdatum hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan welke significante invloed op het resultaat en het vermogen van de universiteit hebben ultimo 2018.

Prof.mr. Carel Stolker  
*Rector magnificus en voorzitter*

Prof.dr.ir.drs. Hester Bijl  
*Vicerector magnificus*

Drs. Martijn Ridderbos  
*Vicevoorzitter*

14 juni 2019

## Deel III

### Overige gegevens

# Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de Raad van Toezicht en het College van Bestuur van de Universiteit Leiden

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening

## Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2018 van de Universiteit Leiden (hierna ‘de universiteit’) te Leiden (hierna ‘de jaarrekening’) gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van de Universiteit Leiden per 31 december 2018 en van het resultaat over 2018 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede balansmutaties over 2018 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals vermeld in paragraaf 2.3.1. Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2018.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2018;
2. de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2018;
3. het geconsolideerde en enkelvoudige kasstroomoverzicht 2018; 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 2018 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie ‘Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening’.

Wij zijn onafhankelijk van de Universiteit Leiden zoals vereist in de Wet toezicht accountants-organisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in

Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

## Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de getrouwheid van de jaarrekening als geheel bepaald op EUR 11,8 miljoen (2017: EUR 11,3 miljoen). De materialiteit voor getrouwheid is gebaseerd op 2% van de totale baten. De materialiteit voor de financiële rechtmatigheid is gebaseerd op 3% van de totale publieke middelen, zoals voor-geschreven in paragraaf 2.1.3 Materialiteitstabel van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2018.

In deze paragraaf van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2018 zijn tevens voor diverse posten/onderwerpen een specifieke materialiteit en specifieke rapportagegrens opgenomen, die wij hebben toegepast.

De daaruit voortvloeiende materialiteit is naar beneden bijgesteld naar de lagere vastgestelde materialiteit zijnde die voor de niet financiële rechtmatigheid ad EUR 11,8 miljoen.

Daarbij zijn voor de controle van de in de jaarrekening opgenomen WNT-informatie de materialiteitsvoorschriften gehanteerd zoals vastgelegd in het Controleprotocol WNT die van toepassing is op het jaar 2018. Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met het College van Bestuur en de Raad van Toezicht overeengekomen dat wij aan hen tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de EUR 500.000 rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve of WNT-redenen relevant zijn.

## Reikwijdte van de groepscontrole

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

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



De groepscontrole heeft zich met name gericht op de significante onderdelen. Bij de onderdelen Universiteit Leiden en Stichting Praesidium Libertatis I hebben wij zelf controlewerkzaamheden uitgevoerd.

De uitvoering van de activiteiten van de Faculteit Geneeskunde in het kader van Onderwijs en Onderzoek (O&O) is ondergebracht bij het Leids Universitair Medisch Centrum. Conform Richtlijn 660.506 zijn de baten uit Onderwijs en Onderzoek (O&O-gelden) en de daaraan toe te rekenen lasten van de facultaire taken, alsmede de baten en lasten van de O&O-satellietorganisatie van de medische centra integraal in de geconsolideerde jaarrekening van de Universiteit Leiden verwerkt. Voor de werkzaamheden ten aanzien van de baten en lasten van de Faculteit Geneeskunde hebben wij gebruik gemaakt van de werkzaamheden van een andere accountant.

In de aansturing van de andere accountant hebben wij de volgende controlewerkzaamheden uitgevoerd:

- wij hebben groepsinstructies opgesteld en uitgebracht;
- wij hebben diverse overleggen met de andere accountant gehad;
- wij hebben de rapportage geëvalueerd; en
- wij hebben een dossier review uitgevoerd.

Bij andere onderdelen hebben wij beoordelingswerkzaamheden of specifieke controlewerkzaamheden uitgevoerd.

Bovenstaande aanpak heeft geresulteerd in een dekking van 100%.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij groepsonderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te kunnen geven over de jaarrekening.

### **Reikwijdte van de samenwerking met de afdeling Audit en Interne Controle**

In het kader van onze controle van de jaarrekening maken wij gebruik van de werkzaamheden van de afdeling Audit en Interne Controle (AIC) van de Universiteit Leiden. Aangezien wij de ongedeelde verantwoordelijkheid voor ons controleoordeel dragen hebben wij werkzaamheden uitgevoerd om vast te stellen of wij gebruik kunnen maken van het werk van AIC. In dat kader hebben wij middels inspectie van relevante documenten en het inwinnen van inlichtingen de deskundigheid en de objectiviteit van AIC geëvalueerd. Verder hebben wij de geplande werkzaamheden van de AIC evenals het door

ons geplande gebruik van deze werkzaamheden met het hoofd AIC besproken. Tenslotte hebben wij door middel van het evalueren van de interne rapportage van AIC en het herhalen van de werkzaamheden van de AIC vastgesteld dat de werkzaamheden en interne vastleggingen door AIC toereikend zijn voor de doeleinden van onze controle.

### **De kernpunten van onze controle**

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten hebben wij met het College van Bestuur en de Raad van Toezicht gecommuniceerd, maar deze vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

### **Werk in opdracht van derden (projecten)**

De Universiteit Leiden heeft over 2018 EUR 188,6 miljoen aan baten gerealiseerd in opdracht van derden. Daarbij is ultimo 2018 sprake van EUR 87,1 miljoen aan onderhanden projecten (EUR 8,9 miljoen nog te factureren en EUR 96,0 miljoen vooruitontvangen termijnen). Baten uit werk in opdracht van derden en de bijbehorende balanspositie voor onderhanden projecten maken hiermee een significant onderdeel uit van de staat van baten en lasten respectievelijk de balans van de Universiteit Leiden. Dientengevolge hebben wij de volledigheid en de juistheid (subsidiabiliteit van de projectuitgaven) van de baten uit het werk in opdracht van derden en de waardering van de onderhanden projecten als een kernpunt in onze controle aangemerkt.

Wij hebben door middel van gevoerde gesprekken en inspectie van relevante documenten de opzet en het bestaan van de interne beheersingsmaatregelen die volledigheid en juistheid van de verantwoorde baten uit het werk in opdracht van derden dienen te waarborgen geëvalueerd en de effectiviteit daarvan getoetst door middel van een deelwaarneming. Daarbij zijn wij onder meer nagegaan dat sprake is van ondertekende projectovereenkomsten, dat de inhoudelijke en financiële voortgang van de projecten tussentijds wordt geanalyseerd alsmede dat de voor- en nacalculaties worden uitgevoerd. De interne beheersingsmaatregelen zijn niet geheel effectief gebleken voor onze controle van de jaarrekening waardoor wij aanvullende werkzaamheden hebben moeten uitvoeren.

Wij hebben ultimo 2018 significante onderhanden projecten geanalyseerd op een juiste waardering van de onderhanden projecten. Daarbij hebben wij door middel van gevoerde gesprekken met projectcontrollers en inspectie van relevante documentatie getoetst (statistische steekproef) dat gerealiseerde kosten subsidiabel zijn (in overeenstemming met de projectovereenkomst), dat de nog te realiseren kosten passen binnen de overeengekomen projectbegroting en voorzover dit niet het geval is (projectverlies) een voorziening onderhanden projecten is gevormd. Voorts hebben wij voor het selecteren van onderhanden projecten een cijferanalyse uitgevoerd en van de geselecteerde projecten getoetst of deze projecten tijdig zijn afgesloten en onderhanden projecten juist worden gepresenteerd in nog te factureren danwel vooruitontvangen termijnen.

Op basis van onze werkzaamheden hebben wij vastgesteld dat werk in opdracht van derden conform de daarvoor geldende verslaggevingsregels is verwerkt en adequaat is toegelicht.

#### **Waardering materiële vaste activa**

De waardering van de materiële vaste activa ad EUR 311,0 miljoen (53,6% van het balanstotaal) per 31 december 2018 is belangrijk voor onze controle aangezien het qua waarde de belangrijkste activa op de balans van de universiteit betreft. De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs- of vervaardigingsprijs verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en eventuele bijzondere waardeverminderingen.

De Universiteit Leiden beoordeelt minimaal jaarlijks of sprake is van aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen en heeft geconcludeerd dat geen sprake is van een aanwijzing voor bijzondere waardeverminderingen. De Universiteit Leiden maakt gebruik van veronderstellingen met betrekking tot ondermeer ontwikkelingen in studentenaantallen en inschattingen van het gebruik van het vastgoed.

In het kader van onze controle hebben wij de veronderstellingen geëvalueerd en getoetst teneinde vast te stellen of sprake is van een aanwijzing voor bijzondere waardevermindering. Wij hebben daarbij ondermeer aandacht besteed aan het beoordelingsproces dat de Universiteit Leiden heeft uitgevoerd:

- het evalueren van de meerjarenprognose op aanwijzingen dat de (huidige en toekomstige) afschrijvingslasten gedekt kunnen worden door toekomstige opbrengsten;
- op basis van managementrapportages, notulen, meerjarenbegrotingen en huisvestings-plannen nagaan dat gedurende het boekjaar zich geen belangrijke veran-

deringen, zoals bijvoorbeeld reorganisaties, bijzondere daling studentaantallen, significante wijzigingen in gebruik vastgoed hebben voorgedaan of zich in de nabije toekomst zullen gaan voordoen die een nadelig effect hebben op de Universiteit Leiden;

- het op basis van WOZ- en verzekeringswaardes vaststellen dat de marktwaarde van het actief niet beduidend meer is gedaald dan door normale veroudering mag worden verwacht;
- hierbij is getoetst of redelijkerwijs mogelijke veranderingen in de veronderstellingen ertoe zouden kunnen leiden dat sprake is van een aanwijzing voor bijzondere waardevermindering.

Op basis van deze werkzaamheden delen wij de conclusie van het College van Bestuur dat geen sprake is van een aanwijzing voor bijzondere waardevermindering.

Geen controlewerkzaamheden verricht ten aanzien van de anticumulatiebepaling van artikel 1.6a WNT en artikel 5 lid 1(j) Uitvoeringsregeling WNT

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2018 hebben wij geen controlewerkzaamheden verricht op gegevens in de WNT-verantwoording, of het ontbreken daarvan, op grond van de anticumulatiebepaling van artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 onderdeel j Uitvoerings-regeling WNT. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienst-betrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

#### **Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie**

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het bestuursverslag;
- de overige gegevens;
- de bijlagen.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf 2.2.2. Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2018 is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de controle van de jaarrekening of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs paragraaf 2.2.2 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2018 en de Nederlandse Standard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het College van Bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en de overige OCW wet- en regelgeving.

### **Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening**

Verantwoordelijkheden van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht voor de jaarrekening

Het College van Bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

Het College van Bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen.

In dit kader is het College van Bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het College van Bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het College van Bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het College van Bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het College van Bestuur het voornemen heeft om de universiteit te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het College van Bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstel-

ling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor het uitvoeren van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de universiteit.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid, waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van de jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Den Haag, 14 juni 2019

KPMG Accountants N.V.

H. Visser RA

## Bijlage bij de controleverklaring

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestand-aarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2018, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's:
  - dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude,
  - van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn;
- het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het College van Bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het College van Bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om in onze controleverklaring de aandacht te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden

kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;

- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de 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.

# Deel IV

## Bijlagen



# Faculteiten, instituten en profileringsgebieden

## Faculteiten en onderzoeksinstituten

### Archeologie

- Faculteit/Instituut Archeologie (faculteit en instituut vallen samen)

### Governance and Global Affairs, Den Haag (per 1-1-2016)

- Instituut Bestuurskunde
- Institute of Security and Global Affairs (per 1-1-2016)
- Leiden University College The Hague

### Geesteswetenschappen

- Academie der Kunsten
- Instituut voor Geschiedenis
- Instituut voor Wijsbegeerte
- Leids Centrum voor Religiewetenschap
- Leiden University Centre for Arts in Society
- Leiden University Centre for Linguistics
- Leiden University Institute for Area Studies

### Geneeskunde/LUMC

Het onderzoek van de Faculteit Geneeskunde/LUMC heeft door de sterke verwevenheid met de klinische zorg, een specifiek eigen karakter en een andere organisatie. De faculteit telt circa zeventig onderzoeksprogramma's die zijn gekoppeld aan de klinische afdelingen, vaak meerdere per afdeling. De faculteit heeft voor het eigen onderzoek zeven profileringsgebieden vastgesteld.

### Biomedische onderzoeksprofielen

- Vascular and Regenerative Medicine
- Immunity, Infection and Tolerance
- Translational Neuroscience
- Cancer Pathogenesis and Therapy

### Algemene onderzoeksthema's

- Ageing
- Innovation in Health Strategy and Quality of Care
- Biomedical Imaging

De faculteit participeert met deze profileringsgebieden waar relevant in die van de andere faculteiten. Voorts neemt de faculteit deel in tientallen samenwerkingsverbanden in binnen- en buitenland.

### Rechtsgeleerdheid

- Instituut voor Fiscale en Economische vakken
- Instituut voor Metajuridica
- Instituut voor Privaatrecht
- Instituut voor Publiekrecht
- Instituut voor Strafrecht en Criminologie

### Sociale Wetenschappen

- Centrum voor Wetenschaps- en Technologie Studies
- Instituut Culturele Antropologie/Ontwikkelingssociologie
- Instituut Pedagogische Wetenschappen
- Instituut Politieke Wetenschap
- Instituut Psychologie

### Wiskunde en Natuurwetenschappen

- Centrum voor Milieuwetenschappen Leiden
- Instituut Biologie Leiden
- Leiden Academic Centre for Drug Research
- Leiden Institute of Advanced Computer Science
- Leids Instituut voor Chemisch onderzoek
- Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde
- Mathematisch instituut
- Sterrewacht Leiden

### Interfacultaire instituten

- Interfacultair Centrum voor Lerarenopleiding, Onderwijsontwikkeling en Nascholing
- African Studies Centre Leiden

## Profileringsgebieden

De universiteit heeft elf profileringsgebieden die het onderzoeksprofiel van de universiteit uitdragen:

- Asian Modernities and Traditions
- Bioscience: the Science Base of Health
- Brain Function and Dysfunction over the Lifespan
- Fundamentals of Science
- Global Interaction of People, Culture and Power through the Ages
- Health, Prevention and the Human Life Cycle
- Interaction between Legal Systems
- Language Diversity in the World
- Political Legitimacy: Institutions and Identities
- Translational Drug Discovery and Development
- Vascular and Regenerative Medicine

## Opleidingenaanbod (31 december 2018)

### Bacheloropleidingen

#### Archeologie

- BA Archeologie

#### Faculteit Governance & Global Affairs, Den Haag (per 1-1-2016)

- BA/BSc Liberal Arts & Sciences: Global Challenges (Leiden University College The Hague)
- BSc Bestuurskunde
- BSc Security Studies

#### Geesteswetenschappen

- BA Afrikaanse talen en culturen
- BA Chinastudies
- BA Duitse taal en cultuur
- BA Engelse taal en cultuur
- BA Film- en literatuurwetenschap
- BA Franse taal en cultuur
- BA Geschiedenis
- BA Griekse en Latijnse taal en cultuur
- BA International Studies
- BA Italiaanse taal en cultuur
- BA Japanstudies
- BA Koreastudies
- BA Kunstgeschiedenis
- BA Latijns-Amerikastudies
- BA Midden-Oostenstudies
- BA Nederlandkunde/Dutch studies
- BA Nederlandse taal en cultuur
- BA Oude Nabije Oosten-studies
- BA Religiewetenschappen
- BA Russische studies
- BA South and South East Asian Studies
- BA Taalwetenschap
- BA Filosofie
- BA Urban Studies

#### Geneeskunde

- BSc Biomedische wetenschappen
- BSc Geneeskunde
- BSc Klinische technologie

#### Rechtsgeleerdheid

- BSc Criminologie
- LL.B Fiscaal recht
- LL.B Notarieel recht
- LL.B Rechtsgeleerdheid

#### Sociale Wetenschappen

- BA Culturele antropologie en ontwikkelingsociologie
- BSc Pedagogische wetenschappen
- BSc Politicologie
- BSc Psychologie

#### Wiskunde en Natuurwetenschappen

- BSc Bio-Farmaceutische Wetenschappen
- BSc Biologie
- BSc Informatica
- BSc Life Science and Technology
- BSc Molecular Science and Technology
- BSc Natuurkunde
- BSc Sterrenkunde
- BSc Wiskunde

### Masteropleidingen

#### Archeologie

- MA/MSc Archaeology
- MSc Archaeology (research)

#### Governance & Global Affairs, Den Haag (per 1-1-2016)

- MA Crisis and Security Management
- MSc Cyber Security
- MSc International Relations and Diplomacy
- MSc Management publieke sector
- MSc Public Administration

#### Geesteswetenschappen

- MA African Studies
- MA African Studies (research)
- MA Arts and Culture
- MA Arts and Culture (research)
- MA Asian Studies (60 EC)
- MA Asian Studies (120 EC)
- MA Asian Studies (research)
- MA Classics and Ancient Civilisations
- MA Classics and Ancient Civilisations (research)
- MA Dutch Studies
- MA European Politics and Society
- MA History
- MA History (research)
- MA International Relations
- MA Latin American Studies
- MA Latin American Studies (research)
- MA Linguistics
- MA Linguistics (research)



- MA Literary Studies
- MA Literary Studies (research)
- MA Media Studies
- MA Middle Eastern Studies
- MA Middle Eastern Studies (research)
- MA North American Studies
- MA Philosophy (60 EC)
- MA Philosophy (120 EC)
- MA Theology and Religious Studies
- MA Russian and Eurasian Studies

#### **Geneeskunde/LUMC**

- MSc Biomedical Sciences
- MSc Geneeskunde
- MSc Vitality and Ageing
- MSc Farmacie
- MSc Technical Medicine

#### **Rechtsgeleerdheid**

- MSc Criminaliteit en rechtshandhaving
- MSc Forensische criminologie
- LL.M. Fiscaal recht
- LL.M. Jeugdrecht
- LL.M. Notarieel recht
- LL.M. Rechtsgeleerdheid
- LL.M. Advanced Studies in Air and Space Law
- LL.M. Advanced Studies in International Children's Rights
- LL.M. Advanced Studies in European and International Business Law
- LL.M. Advanced Studies in European and International Human Rights Law
- LL.M. Advanced Studies in European Tax Law
- LL.M. Advanced Studies in International Dispute Settlement and Arbitration
- LL.M. Advanced Studies in Global & European Labour Law
- LL.M. Advanced Studies in International Civil and Commercial Law
- LL.M. Advanced Studies in International Tax Law
- LL.M. Advanced Studies in Law & Digital Technologies
- LL.M. Advanced Studies in Law & Finance
- LL.M. Advanced Studies in Public International Law

#### **Sociale Wetenschappen**

- MA Cultural Anthropology and Development Sociology
- MSc Developmental Psychopathology in Education and Child Studies (research)
- MSc Education and Child Studies
- MSc Political Science
- MSc Psychology
- MSc Psychology (research)

#### **Wiskunde en Natuurwetenschappen**

- MSc Astronomy
- MSc Biology
- MSc Bio-Pharmaceutical Sciences
- MSc Chemistry
- MSc Computer Science
- MSc ICT in Business and the Public Sector
- MSc Industrial Ecology
- MSc Life Science and Technology
- MSc Mathematics
- MSc Media Technology
- MSc Physics
- MSc Statistical Science for the Life and Behavioural Sciences

#### **ICLON-lerarenopleidingen**

- 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

## Bijlage C

# Overzicht internationale uitwisselingsovereenkomsten per 2018

	Inkomende studenten	Uitgaande studenten		Inkomende studenten	Uitgaande studenten
Aarhus Universitet	3	1	Debreceni Universitas	3	
Aberystwyth University	3		Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer	1	
Akita International University	1	4	Dokuz Eylül Üniversitesi	1	
Albert-Ludwigs-Universität Freiburg	3	2	Dongguk University	2	
American University in Cairo	1	1	East China University of Political Science and Law	4	3
Anglo-americká vysoká škola	1		Eberhard Karls Universität Tübingen	4	
Aristotle University of Thessaloniki	2	2	Ecole de Gouvernance et d'Economie de Rabat	4	
Ateneo De Manila University	1		Ecole du Louvre	1	
Bangor University (University of Wales, Bangor)	4		Ecole nationale de la statistique et de l'analyse de l'information	2	
Bard College Berlin	1	1	Ecole Nationale Supérieure de Chimie de Clermont-Ferrand	1	
Beijing Foreign Studies University	1		Ecole Normale Supérieure de Lyon	1	
Beijing Institute of Technology	4		Eötvös Loránd University	5	
Beijing Language and Culture University	4	2	Freie Universität Berlin	5	
Beijing Normal University	3		Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg	1	
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla	2		Georg-August-Universität Göttingen	3	
Bentley University	3	2	Georgetown University	4	
Bilkent University	4		Georgia State University	1	
Boğaziçi Üniversitesi	8	1	Goethe Universität Frankfurt am Main	1	
Bond University	1	4	Göteborgs universitet	1	
Boston University	2		Hankuk University of Foreign Studies	1	4
Brandeis University	12		Hanyang University	2	2
Carl V. Ossietzky Universität Oldenburg	2		Hebrew University of Jerusalem	3	4
China Foreign Affairs University	4		Heinrich Heine Universität Düsseldorf	2	
China University of Political Science and Law	2	3	Hong Kong Baptist University	2	
China Youth University of Political Studies	16		Hong Kong University of Science and Technology	1	1
Chinese University of Hong Kong	4	3	Humboldt-Universität zu Berlin	3	
Chulalongkorn University	3		Imperial College (of Science, Technology and Medicine)	3	
Chung-Ang University	1		Indiana University	1	
City University of Hong Kong	1		Institut d'Etudes Politiques de Grenoble	3	
Colby College	1		Institut d'Etudes Politiques de Paris	3	4
College of William & Mary	5	3			
Cornell University	1				
Corvinus University of Budapest	1	1			
Dalhousie University	2	3			

	Inkomende studenten	Uitgaande studenten		Inkomende studenten	Uitgaande studenten
Instituto Superior das Ciencias do Trabalho e das Empresas - Instituto Universitário de Lisboa	2		National Research University Higher School of Economics	2	
Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente - ITESO (Universidad Jesuita de Guadalajara)	1	6	National Taiwan Normal University	13	
ISEP (International Student Exchange Programs)	13	17	National Taiwan University	6	8
Istanbul Bilgi Üniversitesi	2	1	National Technical University of Ukraine 'Kyiv Polytechnic Institute'	2	
Istanbul Üniversitesi	7	2	National Tsing Hua University	2	
Johannes Gutenberg-Universität Mainz	1		National University of Ireland - Galway	7	4
Justus-Liebig-Universität Gießen	2		National University of Singapore	17	7
Kabul Medical University	3		Netherlands Institute Morocco (NIMAR)	7	
Kanazawa University	1		New England School of Law	1	
Karl-Franzens-Universität Graz	1		Newcastle University	1	2
Károli Gáspár Református Egyetem	4		North-West University	2	2
Karolinska Institutet	9	8	Not in the list	1	
Katholieke Universiteit Leuven	3	7	O.P. Jindal Global University	1	
Keio University	1	10	Ohio State University at Columbus	1	3
Kobe University	6		Panteion University of Social and Political Sciences	1	
Koç Üniversitesi	3		Peking University	5	7
Korea University	2		Philipps-Universität Marburg	1	
Kyoto University	1	1	Purdue University- West Lafayette	3	
Leibniz Universität Hannover	1		Pusan National University	1	
Leopold-Franzens-Universität Innsbruck	1		Queen's University	2	3
Leuphana Universität Lüneburg	1		Queens University of Belfast	1	2
Libera Università Internazionale Degli Studi Sociali - LUISS Guido Carli	2	3	Renmin University	4	3
Ludwig-Maximilians Universität München	8	1	Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn	4	
Lunds Universitet	3	3	Rikkyo University	1	
Macalester College	11		Ritsumeikan University	2	
Macquarie University	2	4	Roskilde University	2	
McGill University	8	8	Royal Melbourne Institute of Technology	1	
Medical University of Graz	2		Ruhr-Universität Bochum	2	
Meiji University	1	2	Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg	12	4
Michigan State University	1		Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration	3	2
Middle East Technical University	5	1	Rutgers, The State University of New Jersey - New Brunswick	2	1
Minzu University of China	1		Rutgers, The State University of New Jersey - Newark	1	
Monash University	9	21	Sabancı Üniversitesi	1	
Monash University Malaysia	1	1	Scuole Civiche Milano	4	
Nagasaki University	9		Seoul National University	5	4
Nanyang Technological University	11	7	Shandong University	3	
National Cheng Kung University	4				
National Chengchi University	5				

	Inkomende studenten	Uitgaande studenten		Inkomende studenten	Uitgaande studenten
Shanghai International Studies University	16	5	Universidade Federal de Santa Catarina	1	
Shanghai Jiaotong University	3	2	Universidade Federal do Rio Grande Do Sul	3	
Sholokhov Moscow State University for Humanities	2		Universidade Federal Fluminense	1	
Singapore Management University	4	1	Universidade Nova de Lisboa	1	
SOAS, University of London	4		Università Ca' Foscari Venezia	3	
Sookmyung Women's University	3		Università Cattolica del Sacro Cuore	4	
Sophia University	1	3	Università degli studi di Cassino e del Lazio Meridionale	1	
South Texas College of Law	1		Università degli Studi di Firenze	3	
State University of New York at Brockport	4		Università degli Studi di Milano - Bicocca	2	
Stellenbosch University	7	6	Università degli studi di Milano - Statale	3	
Sungkyunkwan University	4		Università degli Studi di Napoli, L'Orientale	3	2
Symbiosis International University	1		Università degli studi di Padova	10	1
Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej	1		Università degli Studi di Palermo	1	
Tallinn Technical University	1		Università degli Studi di Pavia	3	
Tallinn University	2		Università degli studi di Roma "La Sapienza"	6	2
Technische Universität Berlin	2		Università degli Studi di Roma, Tor Vergata	2	
Technische Universität Dortmund	2		Università degli Studi di Salerno	1	
Technische Universität Dresden	1		Università degli Studi di Siena	1	3
Technische Universität München	1		Università degli studi di Torino	1	
Tel Aviv University	2	7	Università degli studi di Udine	1	
Thammasat University	4		Università degli Studi di Urbino	1	
Tokyo University of Foreign Studies	1	5	Università degli Studi di Verona	1	
Tsinghua University	3	2	Università di Bologna	7	5
Universidad Autónoma de Madrid	2	4	Universitas Gadjah Mada	3	
Universidad Central de Chile	5		Universitas Hasanuddin	4	
Universidad de Alcala (de Henares)	2		Universitas Indonesia	15	1
Universidad de Cantabria	1		Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya	3	
Universidad de Chile	2		Universitat Autònoma de Barcelona	3	
Universidad de Deusto	4	7	Universität Basel	1	
Universidad de Granada	1		Universität Bayreuth	3	
Universidad de las Américas Puebla	1		Universität Bremen	4	
Universidad de las Palmas de Gran Canaria	2		Universitat de Barcelona	3	4
Universidad de Salamanca	1	2	Universität Hamburg	4	1
Universidad de Valencia	2	1	Universitat Internacional de Catalunya	1	
Universidad Diego Portales	3	4	Universität Kassel	1	1
Universidad Iberoamericana	1		Universität Konstanz	4	
Universidad Nacional de Córdoba	3		Universität Leipzig	2	
Universidade de Coimbra	2		Universität Mannheim	1	1
Universidade de Macau	4				
Universidade de São Paulo	6	1			

	Inkomende studenten	Uitgaande studenten		Inkomende studenten	Uitgaande studenten
Universit�t Passau	3		University of California, Hastings college of the law	9	
Universit�t Stuttgart	2		University of California, Los Angeles	1	4
Universit�t Wien	8	5	University of Cambridge	1	
Universität zu Köln	3		University of Connecticut	3	
Universität Zürich	4	1	University of Copenhagen	4	2
Universitatea din Bucureşti	2		University of Crete	1	1
Università Catolique de Louvain-La-Neuve	2		University of Denver	1	
Università de Gen�ve	3		University of Dublin, Trinity College	2	6
Università de Nantes	2		University of Dundee	2	5
Università du Luxembourg	2		University of East Anglia	1	5
Universit� François Rabelais	1		University of Edinburgh	4	6
Universit� Grenoble I - Joseph Fourier	1		University of Essex	2	4
Universit� Jean Monnet	2		University of Florida	4	6
Universit� Laval	1	4	University of Freiburg	1	
Universit� libre de Bruxelles	1		University of Glasgow	2	2
Universit� Lille III (Charles de Gaulle)	2	1	University of Hawaii at Manoa	2	
Universit� Lyon II (Lumière )	2		University of Helsinki	8	4
Universit� Lyon III (Jean Moulin)	2	4	University of Hong Kong	3	3
Universit� Montpellier (Paul Valery)	1		University of Idaho	1	
Universit� Paris I (Pantheon-Sorbonne)	2		University of Latvia	5	
Universit� Paris II (Panthéon-Assas)	1	3	University of Leeds	4	4
Universit� Paris III (Sorbonne Nouvelle)	2		University of Leicester	4	1
Universit� Paris VIII (Vincennes - Saint-Dennis)	1		University of Li�ge	1	
Università Paris X (Ouest Nanterre La D�fense)	2		University of Liverpool	1	
Università Poitiers	4		University of Ljubljana	5	1
Università Rochelle	1		University of London, King's College	1	5
Università Strasbourg (I, II and III)	3		University of London, Queen Mary College	2	5
Università Toulouse II (Le Mirail / Jean Jaur�s)	2		University of London, St George's Hospital Medical School	1	
Universiteit Gent	4		University of London, University College London	1	2
Universiteit van Antwerpen	1		University of Malaya	1	
University College Cork	6	4	University of Maryland, College Park	2	3
University of Aberdeen	2		University of Melbourne	1	7
University of Bergen	1	2	University of Michigan, Ann Arbor	5	
University of Birmingham	5		University of Nottingham	1	
University of Bradford	1		University of Oslo	4	7
University of Bristol	3	3	University of Otago	2	2
University of British Columbia	6	11	University of Ottawa	3	4
University of British Columbia - Okanagan	1		University of Oxford	5	5
University of Calgary	5	4	University of Pittsburgh at Pittsburgh	2	2
University of California, Berkeley			University of Pretoria	2	3
			University of Richmond	7	

	Inkomende studenten	Uitgaande studenten
University of Southern Denmark	1	
University of St. Andrews	5	5
University of Sydney	11	19
University of Texas at Austin	5	3
University of the Holy Spirit, Kaslik	1	2
University of the Western Cape	1	1
University of Tokyo	3	2
University of Tromsø	1	
University of Turku	1	
University of Western Australia	2	8
University of Western Ontario	1	
University of Zagreb	2	
Univerzita Karlova	17	4
Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu	1	
Uniwersytet Jagielloński	6	1
Uniwersytet Wrocławski	3	1
Uppsala Universitet	11	11
Ural Federal University	2	
Vrije Universiteit Brussel	3	
Waseda University	1	2
Washington College	4	
Westfälische Wilhelms-Universität Münster	1	3
Xiamen University	5	
Xidian University	1	
Yonsei University	5	
<b>Grand total</b>	<b>875</b>	<b>580</b>

## Bijlage D

# Governance

### Raad van Toezicht 2018

Voorzitter	Drs. A.F. van der Touw	1e termijn: 1 september 2016 - 1 september 2020
Leden	Drs. C.M.L. Hijmans van den Bergh, MBA	2e termijn: 1 december 2017 - 1 december 2021
	Prof.dr. E.W. Meijer	1e termijn: 1 januari 2017 - 1 januari 2021
	O. Zoutendijk MIM, BSc	1e termijn: 1 juli 2016 - 1 juli 2020
	Dr. E.A.A.M. van Welie	2e termijn: 1 juli 2017 - 1 juli 2021

### Samenstelling van de Universiteitsraad (1 september 2018)

Voorzitter	C.J. de Roon MSC
Griffier	Drs. A.D.H. Weeda
Leden personeel	Dr. B.S. van der Steen
	Dr. E.P. den Boer
	Dr. V.M.J. de Gucht
	Dr. M. Markert
	Dr. F.H. Poletiek
	N.A.E. van den Heuvel MA
	Mr. M. Neekilappillai
	Drs. S.R. Goldstein-Sabbah
Leden studenten	D. Coban
	C.A.E. de Koning
	K. Lelieveld
	H. Borst
	C.L. Rijsdijk
	G.M. Prins
	M. Arbai
	V.J. Blichfeldt

### College van Bestuur 2018

Rector magnificus en voorzitter	Prof.mr. C.J.J.M. Stolker
Vicerector magnificus	Prof.dr.ir.drs. H. Bijl
Vicevoorzitter	Drs. M. Ridderbos RC

### Faculteitsbesturen (1 september 2018)

#### Faculteit Archeologie

Decaan	Prof.dr. J.C.A. Kolen	1 september 2018 - 1 september 2022
Leden	Dr. B.S. During (onderzoek)	1 september 2018 - 1 september 2022
	Drs. M.H. Sirks-Bong (bedrijfsvoering)	1 april 2018 - 1 april 2022
Student	R. Granleese	1 september 2018 - 1 september 2019

## Faculteit Geesteswetenschappen

Decaan	Prof.dr. M.R. Rutgers	1 maart 2017 - 1 maart 2021
Leden	Prof.dr. M.P.A. de Baar (vice-decaan/master- en researchopleidingen)	1 maart 2016 - 1 januari 2019 (herbenoemd tot 1 januari 2021)
	Dr. E.L.J. Fortuin (vice-decaan/bacheloropleidingen)	1 mei 2015 - 1 januari 2019 (herbenoemd tot 1 januari 2020)
	Mr.dr. M.E. Tuurenhout (bedrijfsvoering)	1 augustus 2015 - 1 augustus 2019
Student	O. Faigenblat	1 september 2018 - 1 september 2019

## Faculteit Geeskunde/eneeskunde/LUMC

Decaan	Prof.dr. P.C.W. Hogendoorn	1 juni 2012 - 1 juni 2020
Leden	Prof.dr. W.J.M. Spaan	q.q.
	K. Smit	q.q.
Student	D. Brouwer (formeel toehoorder)	1 september 2018 - 1 september 2019

## Faculteit Governance and Global Affairs/bal Affairs, Den Haag

Decaan	Prof.mr.dr. E.R. Muller	1 september 2018 - 1 september 2022
Leden	Dr. J. Magliano-Tromp (onderwijs)	1 juli 2017 - 1 november 2018
	Prof.dr. C.L.J. Caminada (vice-decaan)	1 december 2018 - 1 juli 2019
	Drs. J.D. Riel QC (bedrijfsvoering)	1 augustus 2015 - 1 augustus 2019
Student	T. van Klaveren	1 september 2018 - 1 september 2019

## Faculteit Rechtsgeleerdheid

Decaan	Prof.dr. J.P. van der Leun	1 september 2016 - 1 september 2019 (herbenoemd tot 1 september 2023)
Leden	Prof.dr. L.J. van den Herik (vice-decaan/onderzoek)	1 oktober 2014 - 1 september 2019
	Prof.dr.mr. T. Liefwaard (vice-decaan/onderwijs)	1 september 2018 - 1 september 2019
	D.H.J.H. Hoitink (bedrijfsvoering)	1 mei 2014 - 1 september 2019
Student	J. Rozenboom	1 september 2018 - 1 september 2019

## Faculteit Sociale Wetenschappen

Decaan	Prof.dr. J.T. Swaab-Barneveld	1 januari 2013 - 1 januari 2019
	Prof.dr. P.F. Wouters	1 januari 2019 - 1 januari 2022
Leden	Dr. K.B. van der Heijden (onderwijs)	1 februari 2018 - 1 januari 2021
	Mr.drs. R.J. Oosterloo MPA (bedrijfsvoering)	1 januari 2019 - 1 januari 2022
Student	L. van der Plas	1 september 2018 - 1 september 2019

## Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen

Decaan	Prof.dr. G.R. de Snoo	1 september 2012 - 1 september 2019
Leden	Prof.dr. J.H. de Winde (vice-decaan/onderwijs)	1 april 2013 - 1 september 2018
	Prof.dr. B. de Smit (vice-decaan/onderwijs)	1 september 2018 - 1 januari 2023
	Drs. D. Schinkelshoek (bedrijfsvoering)	1 september 2017 - 1 september 2020
Student	M. van Dorst	1 september 2018 - 1 september 2019



## Wetenschappelijk directeurs van de instituten

Het onderzoek in de Faculteit Geneeskunde/LUMC is niet georganiseerd in instituten, zie bijlage A.

### Archeologie

Faculteit en instituut vallen samen	Prof.dr. J.C.A. Kolen
-------------------------------------	-----------------------

### Geesteswetenschappen

Academie der Kunsten	Prof.dr. H.A. Borgdorff
Instituut voor Geschiedenis	Prof.dr. M.P.C. van der Heijden
Instituut voor Wijsbegeerte	Prof.dr. J.W. McAllister
Leiden University Centre for Arts in Society	Prof.dr. A. Visser
Leiden University Centre for Linguistics	Prof.dr. N.O. Schiller
Leids Centrum voor Religiewetenschap	Prof.dr. E.J. Zürcher
Leiden University Institute for Area Studies	Prof.dr. E.J. Zürcher

### Governance and Global Affairs

Instituut Bestuurskunde	Dr. G.E. Breeman a.i. tot 1 december 2018 Prof.dr. B. Steunenberg per 1 december 2018
Institute of Security and Global Affairs	Prof.dr. A.L. Dimitrova a.i. t/m 13 januari 2019 Prof.dr. J.A. Koops per 14 januari 2019
Leiden University College The Hague	Prof.dr. J. Mesman

### Rechtsgeleerdheid

Instituut voor Fiscale en Economische vakken	Prof.dr. C.L.J. Caminada
Instituut voor Metajuridica	Prof.dr. A. Ellian
Instituut voor Privaatrecht	Prof.mr. A.G. Castermans
Instituut voor Publiekrecht	Prof.mr.drs. W. den Ouden
Instituut voor Strafrecht en Criminologie	Prof.mr. J.H. Crijns

### Sociale Wetenschappen

Centrum voor Wetenschaps- en Technologie Studies	Prof.dr. P.F. Wouters (tot 1 januari 2019) Prof.dr. S. de Rijcke (per 1 januari 2019)
Instituut Culturele Antropologie/Ontwikkelingssociologie	Prof.dr. C. Grasseni
Instituut Pedagogische Wetenschappen	Prof.dr. L.R.A. Alink
Instituut Politieke Wetenschap	Prof.dr. D.C. Thomas
Instituut Psychologie	Prof.dr. P. Spinhoven

### Wiskunde en Natuurwetenschappen

Centrum voor Milieuwetenschappen Leiden	Prof.dr. A. Tukker
Instituut Biologie Leiden	Prof.dr. H.P. Spaink
Leiden Academic Centre for Drug Research	Prof.dr. H. Irth
Leiden Institute of Advanced Computer Science	Prof.dr. A. Plaat
Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde	Prof.dr. J. Aarts
Instituut voor Chemisch onderzoek	Prof.dr. H.S. Overkleef
Mathematisch Instituut	Prof.dr. A.W. van der Vaart
Sterrewacht Leiden	Prof.dr. H.J.A. Röttgering

### Interfacultaire instituten

Interfacultair Centrum voor Lerarenopleiding, Onderwijsontwikkeling en Nascholing	Prof.dr. W.F. Admiraal
Afrika-Studiecentrum Leiden	Prof.dr. J.B. Gewald

## Bijlage E

# Accreditaties en visitaties van onderwijs en onderzoek en midterm reviews

## Oordelen onderwijsvisitaties 2018

### Externe opleidingsaccreditaties uitgevoerd door de NVAO

Faculteit	Type	Opleiding	Oordeel standaard 1	Oordeel standaard 2	Oordeel standaard 3	Oordeel standaard 4	Eindoordeel
FGGA	B	Bestuurskunde	Voldoende	Goed	Goed	Voldoende	Voldoende
	M	Crisis and Security Management	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende
	M	Management Publieke Sector	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende
	M	Public Administration	Voldoende	Goed	Goed	Voldoende	Voldoende
FGW	B	Wijsbegeerte	Voldoende	Goed	Goed	Voldoende	Voldoende
	M	Filosofie (60 EC)	Voldoende	Voldoende	Goed	Voldoende	Voldoende
	M	Filosofie (120 EC)	Voldoende	Onvoldoende	Goed	Voldoende	Voldoende
FSW	B	Pedagogische Wetenschappen	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende
	M	Education and Child Studies	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende
	B	Psychologie	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende
	M	Psychology	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende
GNSK/ LUMC	B	Biomedische Wetenschappen	Voldoende	Goed	Goed	Goed	Goed
	M	Biomedical Sciences	Voldoende	Goed	Goed	Goed	Goed
	B	Geneeskunde	Voldoende	Voldoende	Goed	Voldoende	Voldoende
	M	Geneeskunde	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende

De betekenis en de beschrijving van de oordelen bij de onderwijsvisitaties zijn in onderstaande tabel weergegeven.

### Beoordelingsschaal van de NVAO

Schaal	Omschrijving
Excellent (E)	De opleiding steekt systematisch uit boven de gangbare basiskwaliteit en geldt als een internationaal voorbeeld
Goed (G)	De opleiding steekt systematisch uit boven de gangbare basiskwaliteit
Voldoende (V)	De opleiding voldoet aan de gangbare basiskwaliteit en vertoont over de volle breedte een acceptabel niveau
Onvoldoende (O)	De opleiding voldoet niet aan de gangbare basiskwaliteit en vertoont op meerdere vlakken

## Mid term reviews opleidingen

Faculteit	Bacheloropleidingen	Masteropleidingen
FWN	Natuurkunde	Physics
FWN	Sterrenkunde	Astronomy
FWN	Wiskunde	Mathematics
FWN	Informatica	Computer Science Mediatechnology ICT and Business
ICLON		Universitaire Lerarenopleidingen

## Oordelen onderzoeksvisitaties 2018

Op een schaal van 1 t/m 4:

1 = *world-leading* is

2 = *very good*

3 = *good*

4 = *unsatisfactory*

Faculteit	Research quality	Relevance to society	Viability
Archeologie	2	2	2
Academy of Creative and Performing Arts (ACPA)	1	2	3
Instituut voor Geschiedenis	1	1	2
Leiden University Centre for the Arts in Society (LUCAS)	2	2	3
Leiden University Centre for Linguistics (LUCL)	2	1	2

## Bijlage F

# Subsidies, prijzen en onderscheidingen

Veel van onze medewerkers en studenten hebben in 2018 een prijs gewonnen, een subsidie binnengehaald of zijn vanwege hun kwaliteit benoemd in een academisch genootschap. We zijn trots op hen allemaal. Bijzonder trots zijn we op hoogleraar Moleculaire astrofysica, Ewine van Dishoeck die in het verslagjaar de Kavliprijs kreeg, en op hoogleraar Sociale en Organisationspsychologie prof.dr. Carsten de Dreu die een NWO Spinozapremie ontving.

### Kavliprijs

Een van de drie prestigieuze, Noorse Kavliprijzen voor baanbrekend onderzoek, namelijk die voor astrofysica, ging naar

- Ewine van Dishoeck – Sterrewacht Leiden

### NWO Spinozapremie

De Spinozapremie is de hoogste wetenschappelijke onderscheiding in Nederland.

- Carsten de Dreu – Instituut Psychologie

### EU-subsidies

#### ERC Consolidator Grant

- Simcha Jong Kon Chin – Leiden Institute for Advanced Computer Science

#### ERC Advanced Grant

- Carsten de Dreu – Instituut Psychologie

#### ERC Starting Grant

- Mariska Kret – Instituut Psychologie
- Geeske Langejans – Faculteit Archeologie
- Sarah de Rijcke - Centrum voor Wetenschaps- en Technologiestudies
- Reinout van Weeren – Sterrewacht
- Ben Wielstra – Instituut Biologie Leiden

### Andere internationale prijzen en erkenningen

#### Prijzen en subsidies

- James Craig Watson Medal 2018 van Amerikaanse National Academy of Sciences voor Ewine van Dishoeck – Sterrewacht Leiden
- Humboldt onderzoeksprijs voor Frank den Hollander – Mathematisch Instituut

- Tina Cambier-Langeveld ontvangt Achievement Award van de Germanic Society for Forensic Linguistics – Leiden University Institute for Linguistics
- Wessel Kraaij wint met anderen de Mark Everinghamprijs voor TRECVideo – Leiden Institute of Advanced Computer Science
- Mariska Kret krijgt subsidie van Templeton World Charity Foundation – Instituut Psychologie
- Shuai Guo wint International Insolvency Institute's 2018 Prize – Instituut voor Privaatrecht
- Roland van der Veen schrijft met co-auteur een van de beste wiskundige boeken van 2017 en ontvangt MAA Beckenbach Book Prize – Mathematisch Instituut
- Scott Waitukaitus wint FYSICA Young Speakers Contest – Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde
- Kim de Jong ontvangt Outstanding Early Career Award van de Society for Psychotherapy Research – Instituut Psychologie
- Leandro Mancano wint Common Market Law Review Prize voor jonge academici 2018 – Instituut voor Publiekrecht
- Bert Frausen wint Harold D. Lasswell Prize voor publicatie – Instituut Bestuurskunde

### Benoemingen

- Ewine van Dishoeck in Board of Trustees Institute for Advanced Study in de VS – Sterrewacht Leiden
- Frans de Rooter benoemd tot erelid van de European Festivals Association – Academie der Kunsten
- Marc Koper nieuwe voorzitter International Society of Electrochemistry – Leids Instituut voor Chemisch Onderzoek
- Laura Heimen en Sylvie Noordermeer geselecteerd voor netwerk kankeronderzoekers Oncode – Leiden Academic Centre for Drug Research resp. Geneeskunde/LUMC, humane genetica
- Maartje van der Woude benoemd tot Associate Director van het netwerk Border Criminologies – Instituut voor Strafrecht en Criminologie en Instituut voor Metajuridica
- Winnie Gebhardt ontvangt Honorary Fellowship van de European Health Psychology Society – Instituut Psychologie
- Mariëlle Bruning lid van de Expert Group Violence Against Children van de Raad van Europa – Instituut voor Privaatrecht
- Ton Liefwaard gekozen tot lid stuurgroep Children's Rights European Academic Network – Instituut voor Privaatrecht

- Rebekah Tromble benoemd in Social Science One European Advisory Group – Instituut Politieke Wetenschap

#### En ook...

- AstroEDU bij 100 beste onderwijsinnovaties ter wereld – Sterrewacht Leiden

## NWO

### Vici-subsidie om een eigen onderzoeksgroep op of uit te bouwen, ronde 2018

- Haico van Attikum – Geneeskunde/LUMC, humane genetica
- Silvestre Bonnet – Leids Instituut voor Chemisch Onderzoek
- Yiya Chen – Leiden University Centre of Linguistics
- Susana Chuva de Sousa Lopes – LUMC, anatomie en embryologie
- Jeroen Codée – Leids Instituut voor Chemisch Onderzoek
- Sander Nieuwenhuis – Instituut Psychologie
- Herman Paul – Instituut voor Geschiedenis

### Vidi-subsidies om in vijf jaar een onderwerp uit te diepen, ronde 2017

- Alexandre Afonso – Instituut Bestuurskunde
- Lucia Clemens Daxinger – Geneeskunde/LUMC, humane genetica
- Rogier Creemers – Instituut voor Metajuridica
- Daniel Curtis – Instituut voor Geschiedenis
- Irene Groot – Leids Instituut voor Chemisch Onderzoek
- Laura Heitman – Leiden Academic Centre for Drug Research
- Mariska Kret – Instituut Psychologie
- Stefan Semrau – Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde
- Nicolas Vrousalis – Instituut Politieke Wetenschap

### Vidi-subsidies, ronde 2018

- Tim van Erven – Mathematisch Instituut
- Bart Everts – Geneeskunde/LUMC, parasitologie
- Gerbrand van der Heden-van Noort – Geneeskunde/LUMC, chemische immunologie
- Rick Honings – Centre for Arts in Society
- Monique Jongbloed – Geneeskunde/LUMC, anatomie en embryologie
- Tom Louwerse – Instituut Politieke wetenschap
- Sylvie Noordermeer – Geneeskunde/LUMC, humane genetica
- Alessandra Silvestri – Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde
- Sander Wezenberg – Leids Instituut voor Chemisch Onderzoek

### Veni-subsidies voor talentvolle startende onderzoekers, ronde 2018

- Evin Aktar – Instituut Psychologie
- Wyger Brink – Geneeskunde/LUMC, high field MRI
- Ece Ercan – Geneeskunde/LUMC, high field MRI
- Jörg Gross – Instituut Psychologie
- Marian Hickendorff – Instituut Pedagogische Wetenschappen
- Marleen Kunneman – Geneeskunde/LUMC, medische beslistkunde
- Sven Mieog – Geneeskunde/LUMC, heekunde
- Sanneke van Rooden – Geneeskunde/LUMC, radiologie
- Giovanni Rosotti – Leidse Sterrewacht
- Rachel Schats – Faculteit Archeologie
- Laura Steenbergen – Instituut Psychologie
- Carolien Stolte – Instituut voor Geschiedenis
- Marleen Termeer – Faculteit Archeologie
- Sanne Veluw – Geneeskunde/LUMC, radiologie en neurowetenschappen
- Margaretha Wewerinke-Singh – Instituut voor Publiekrecht
- Jeroen Wolbers – Institute of Security and Global Affairs

### NWO – Vrije competitie Geesteswetenschappen

- Judith Pollmann – Instituut voor Geschiedenis
- Gijsbert Rutten – Centre for Linguistics
- Albert de Jong – Centre for the Arts in Society

### NWO-subsidies voor consortia

- Neutrino telescoop KM3NeT ontvangt 12,7 miljoen van NWO – Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde
- Leiden betrokken in grote netwerksubsidie voor ontwikkeling elektronenmicroscopie – Geneeskunde/LUMC, moleculaire celbiologie, en Instituut Biologie Leiden (NeCEN)
- Leiden betrokken in grote subsidie voor X-omics-initiatief – Geneeskunde/LUMC, metabolics
- Leiden betrokken in grote subsidie voor ontwikkeling röntgentelescoop – Sterrewacht Leiden
- Leiden betrokken in drie van de vijf Natuurkunde Vrije Programmabeurzen

### Topsubsidies

- Marc Koper en Marcel Rost – Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde resp. Leids Instituut voor Chemisch Onderzoek
- Huub de Groot en Hermen Overkleef – Leids Instituut voor Chemisch Onderzoek
- Frank den Hollander – Mathematisch Instituut

### ECHO-subsidies

- John van Noort – Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde
- Marcelles Ubbink – Leids Instituut voor Chemisch Onderzoek

### Overige NWO-toekenningen

- TTW-subsidie voor Marc Koper – Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde
- Natuurkunde Projectruimtesubsidie voor Jan Aarts en Vadim Cheianov – Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde
- Vier jonge Leidse onderzoekers aan de slag met NWO Onderzoekstalentbeurs: Eva Schmidt – Instituut voor Privaatrecht; Elise Kortink – Instituut voor Psychologie; Sophie Starrenburg – Instituut voor Publiekrecht en Fatma Çapkurt – Instituut voor Publiekrecht
- Topsectorsubsidie voor High Tech Systemen en Materialen – Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde
- Aspasiabeurs voor Joanita Vroom – Faculteit Archeologie
- Ludo Juurlink ontvangt subsidie voor samenwerkingsproject duurzame materialen – Leids Instituut voor Chemisch Onderzoek
- Dennis Hettterscheid participeert in NWO-onderzoek naar duurzame materialen – Leids Instituut voor Chemisch Onderzoek
- Lotte van Dillen ontvangt subsidie voor Europees samenwerkingsproject naar gezond genieten – Instituut Psychologie
- Tom Louwerse verwerft NWO ORA-subsidie voor onderzoek naar politieke representatie – Instituut Politieke Wetenschap
- Carolien Rieffe ontvangt in LDE-verband een van de NWO-subsidies voor onderzoek naar succesvolle maatschappelijke (re)integratie van jonge mensen met autisme en psychose – Instituut Psychologie
- John van Noort ontvangt een NWO ECHO-subsidie – Leids Instituut voor Natuurkundig Onderzoek
- NWO Rubicon voor Anouk Goemans – Instituut Pedagogische Wetenschappen
- Marleen Dekker ontvangt Westerdijk Talent Scheme-subsidie – Afrika-Studiecentrum Leiden
- NWO-subsidie voor semantisch onderzoek naar Wataru Uegaki – Institute for Area Studies en Leiden University Institute for Linguistics
- Marte Knigge en Willem van Boom krijgen subsidie voor onderzoek naar mogelijkheden voor empirisch onderzoek binnen de rechtsgeleerdheid - Instituut voor Privaatrecht

### Andere nationale prijzen en erkenningen

#### De KNAW heeft vijf nieuwe Leidse leden gekozen:

- Peter ten Dijke – Geneeskunde/LUMC, moleculaire celbiologie
- Judi Mesman – Instituut Pedagogische Wetenschappen en Leiden University College The Hague
- Michel Orrit – Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde
- Hermen Overkleef – Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde
- Judith Pollmann – Instituut voor Geschiedenis

#### En ook...

- Corinne Hofman wint Distinguished Lorentz Fellowship van NIAS en KNAW – Faculteit Archeologie
- Peers kiezen Eveline Crone voor Dr. Hendrik Muller Prijs voor de Gedrags- en de Maatschappijwetenschappen van KNAW – Instituut Psychologie

### Prijzen en subsidies

- Reinbert de Leeuw krijgt oeuvreprijs Prins Bernhard Cultuurfonds – Akademie der Kunsten
- Cultuurprijs Zuid-Holland 2018 uitgereikt aan Tom Hazenberg – Faculteit Archeologie
- Coen Maas wint Stevensprijs 2017 voor toegankelijk schrijven over moeilijke fiscale materie – Instituut voor Fiscale en Economische Vakken
- Miljoenensubsidie voor toekomstbestendige slarassen – Instituut Biologie Leiden
- Stéphanie van der Pas ontvangt Willem R. van Zwet Award – Mathematisch Instituut
- Andreas Burger wint landelijke prijs voor beste artikel – Instituut Psychologie
- Olga van Marion en Tim Vergeer ontvangen gouden erepenning Teylers Stichting – Leiden University Centre for Arts in Society
- Maartje van der Woude ontvangt Heineken Young Scientist Award – Instituut voor Strafrecht en Criminologie en Instituut voor Metajuridica
- KWF-subsidie voor Marieke Griffioen en Anne Stiggelbout – Geneeskunde/LUMC, hematologie resp. medische beslistkunde
- Marian Hickendorff ontvangt NRO-subsidie voor onderzoek naar rekenen in het basisonderwijs – Instituut Pedagogische Wetenschappen
- Paul van der Heijden ontvangt subsidie voor databank Business & Human Rights – Instituut voor Publiekrecht

## Bekroonde promovendi (internationaal en nationaal)

- Adrian Hamers ontvangt Christiaan Huygens wetenschapsprijs voor proefschrift – Sterrewacht Leiden
- Michelle Spierings wint internationale Glushko Dissertation Prize – Instituut Biologie Leiden
- Fransje Molenaar wint Jaarprijs Politicologie 2018 – Instituut Politieke Wetenschap
- Anne Petterson wint Dirk Jacob Veegens Prijs – Instituut voor Geschiedenis
- Sylvia van Beugen wint prijs voor beste ‘gezondheidsdissertatie’ van Association for Researchers in Psychology and Health – Instituut Psychologie
- Dirk Broekhuijsen wint dissertatieprijs Vereniging voor Belastingwetenschap – Instituut voor Fiscale en Economische vakken
- Djordjo Milovic wint Stieltjesprijs – Mathematisch Instituut
- Proefschrift Yannick van den Brink bekroond met FJR-prijs 2018 – Instituut voor Privaatrecht

## Onderwijsprijs

- Roeland Dirks krijgt LUS Onderwijsprijs voor beste docent van 2018 – Geneeskunde/LUMC, cel- en chemische biologie
- De eerste tien docenten halen het certificaat Senior Kwalificatie Onderwijs:
  - Bart Barendregt – Instituut Culturele Antropologie en Ontwikkelingssociologie
  - Lindsay Black – Institute for Area Studies
  - Marcello Bonsangue – Leids Institute for Advanced Computer Science
  - Thijs Bosker, Leiden University College The Hague en Centrum voor Milieuwetenschappen Leiden
  - Marjo de Graauw - Centre for Academic Drug Research
  - Simone van der Hof – Instituut voor Metajuridica
  - Egbert Koops – Instituut voor Metajuridica
  - Joanne Mol – Faculteit Archeologie
  - Marlies Reinders – Geneeskunde/LUMC, interne geneeskunde
  - Niels van Willigen, Instituut Politieke Wetenschap

## Studentenprijzen en -erkenningen

### Bekroond masteronderzoek

- Unilever Research Prize voor masterstudent Lukas Kiefer – Biologie
- Wouter Kuin winnaar SER-scriptieprijs 2018 – Bestuurskunde
- Igor Djakovic ontvangt Raymond and Beverly Sackler Scholarship – Archeologie

- Marit Buddenbaum wint Jaap Doek Kinderrechtenscriptieprijs 2018 – Jeugdrecht
- Louise Verboeket wint de facultaire Jongbloed scriptieprijs 2016-2017 én de eerste Leidse Universitaire Scriptieprijs – Staats- en bestuursrecht
- Christianne Groeneveldt wint KNMP Studentenprijs – BioFarmaceutische Wetenschappen
- Mariska Wesselo wint landelijke scriptieprijs met onderzoek naar ‘verhaaltjessommen’ – Pedagogiek
- Gascaria Scriptieprijs voor Adrienne Gast – Straf- en procesrecht
- Megan Griffiths wint de Theodore Roosevelt American History Award met haar masterscriptie – North American Studies

### En ook...

Studententeam iGEM Leiden wint goud in Boston. Het 13-koppige team bestond uit studenten van Biomedische wetenschappen, Molecular Science and Technology, Life Science and Technology, Biotechnology & Science Based Business en Psychologie

- Naud van Doorn verkozen tot ‘best student-judge’ Europees arbeidsrecht – Arbeidsrecht
- Dominique Brommers, Lilly Brouwer, Annemiek Buijze en Kyra van Meijgaarden schrijven beste verslag Veldwerk NL (LUF) – Culturele Antropologie
- Pim Spelier en Bob Zwetsloot verdienen medailles voor ‘slimme bewijzen op elegante probleemstellingen’ – Wiskunde
- Lennart Verheuvél wint Nationale Requireerwedstrijd 2018 – Straf- en procesrecht

## Koninklijke onderscheidingen

- Prof.dr. V. Halberstadt (tweede koninklijke onderscheiding) – Instituut voor Fiscale en Economische vakken
- Prof.dr. P.T. de Zeeuw – Sterrewacht Leiden
- Prof.dr. D. van Delft – Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen/directeur Boerhaavemuseum
- Prof.dr. A.F. Cohen – LUMC, klinische farmacologie, tevens directeur van het Centre for Human Drug Research
- Prof.dr. R.A.C. Roos – Geneeskunde/LUMC, neurologie
- Prof.dr. W.E. Fibbe – Geneeskunde/LUMC, hematologie en stamcelbiologie
- Prof.dr. J.M. Otto – Instituut voor Metajuridica en Leids Universitair Centrum voor de studie van Islam en Samenleving
- Prof.dr. A. Aarts – Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde
- Prof.dr. R.C. van der Mast – Geneeskunde/LUMC, ouderenpsychiatrie
- Prof.dr. E.J. Zürcher – Institute for Area Studies

- Prof.dr. R.B. Andeweg – Instituut voor Politieke Wetenschap
- Dhr. H. van Rooijen – Universitair Sportcentrum
- Dhr. N. Bavelaar – Instituut Biologie

### **Cleveringhoogleraar 2018-2019**

- Prof.mr. C.E. Dettmeijer-Vermeulen. Zij was lange tijd Nederlands Nationaal Rapporteur met betrekking tot mensenhandel en seksueel geweld tegen kinderen in Nederland. Nu heeft ze zitting in de Expert Advisory Board of the Global Fund to End Modern Slavery.

### **Eredocoraat van de Universiteit Leiden**

- Prof.dr. A. Héritier, hoogleraar Politieke Wetenschappen aan het European University Institute in Florence



## Bijlage G

# Statistieken bezwaar en beroep

### College van beroep voor de examens 2018

<b>Totaal ontvangen beroepen</b>	<b>310</b>
Schikking	180
<b>Uitspraken</b>	
Ongegrond	45
Gegrond	11
Niet ontvankelijk	3
Lopend	16
Intrekking	43
Doorgezonden/geen beroep	11
College onbevoegd	1

### Commissie voor de beroep- en bezwaarschriften 2018

<b>Totaal ontvangen bezwaren</b>	<b>63</b>
Ontslagzaken	0
<b>Personele zaken</b>	<b>12</b>
Schikking	4
Advies	5
Lopend	2
Doorgezonden	1
Ingetrokken	0
<b>Studentzaken</b>	<b>49</b>
Schikking	30
Advies	7
Lopend	4
Doorgezonden	8
<b>Bestuurlijke zaken</b>	<b>2</b>
Schikking	0
Advies	2
Lopend	0
Kennelijk niet ontvankelijk	0

# Oraties, afscheidscolleges en promoties

## Oraties

### Archeologie

- Prof.dr. P.H.I.A. Degryse – Archeologie en natuurwetenschappen: het nut van het nutteloze weten.

### Geneeskunde

- Prof.dr. I.P.J. Alwayn – Organtransplantatie in Leiden: over Identiteit en Innovatie
- Prof.dr. H. van Attikum – DNA-reparatie in chromatine: eerst uitpakken, dan repareren!
- Prof.dr. E.M.A. Bleiker – Family matters
- Prof.dr. P.D.S. Dijkstra – Maatwerk
- Prof.dr. J.A. van der Hage – Augmented reality in surgical education; Nicolaes Tulp in de 21ste eeuw
- Prof.dr. I. Meulenbelt – Artrose; van diversiteit in moleculaire paden tot effectieve therapie op maat
- Prof.dr. P.E. Postmus – Grensverleggend maatwerk
- Prof.dr. M.E.J. Reinders Techniek en Tactiek
- Prof.dr. E.W. Steyerberg – Kansen grijpen
- Prof.dr. M.C. de Vries – Elementary, my dear Watson!

### Rechtsgeleerdheid

- Prof.dr. M.M. Boone – Paradoxen van toezicht als sanctie
- Prof.dr. E.C.P.D.C. De Brabandere – 'To The Hague!' International Dispute Settlement From Practice to Legal Discipline
- Prof.dr. M.G. Knoef – Dromen over een goed pensioen: origami en datascience

### Governance and Global Affairs

- Prof.dr. P.H.A.M. Abels – PER UNDAS ADVERSAS? Geheime diensten in de maalstroom van politiek en beleid
- Prof.dr. B. van den Berg – De cyber(r)evolutie: pak me dan als je kan
- Prof.dr. A.L. Dimitrova – Learning the wrong lessons from success? Why European Union conditionality can make institutions, but cannot inspire citizens
- Prof.dr. J. Mesman – The interdisciplinary study of societal challenges

### Geesteswetenschappen

- Prof.dr. M. Baar – Disabling the Iron Curtain: an Alternative Perspective on (Central) Europe
- Prof.dr. S.P.M. Bussels – Het portret van een gebouw

- Prof.dr. J.S. Doetjes – Over eenheid en verscheidenheid in taal
- Prof.dr. J. Grijzenhout – Spraakmakende ontwikkelingen
- Prof.dr. S. Lammes – Lost in Play: Ludic Boredom in the Digital Age
- Prof.dr. J.W. McAllister – Moeite
- Prof.dr. D.A. Pargas – Promised Lands: Seeking Freedom in the Age of American Slavery
- Prof.dr. M. Terkourafi – Language and belonging

### Sociale Wetenschappen

- Prof.dr. Th.B.F.M. Brinkel – Moraliteit, beleid en weerbaarheid. Een verkenningsmissie
- Prof.dr. M.V. de Jonge – Waar spreken wij over?
- Prof.dr. A. Nauta – Werk met Liefde
- Prof.dr. W.G. Staal, Autisme – de noodzaak tot integratie van kennis, organisatie en perspectieven
- Prof.dr. J.M. van der Toorn – Naar een inclusieve werkvloer; Seksuele oriëntatie en genderidentiteit op het werk

### Wiskunde en Natuurwetenschappen

- Prof.dr. J.C. Biesmeijer – Natuurlijk Kapitaal: fundament voor onze toekomst
- Prof.dr. H. Hoekstra – De donkere kant van het Heelal
- Prof.dr.ir. S.J.T. van Noort – Ons genoom gevangen in getallen
- Prof.dr. V. van Noort – Big data in de biologie.
- Prof.dr. R. Offringa – Richting geven aan plantengroei en ontwikkeling.
- Prof.dr. N. Pandor – Astronomy for Development
- Prof.dr. M. van der Stelt – Lichaamseigen marihuana: inspiratie voor geneesmiddelenonderzoek
- Prof.dr.ir. F.J. Verbeek – Kleine dingen groot zien
- Prof.dr. ing. M.G. Vijver – Over ecotoxicologische grenzen: de choreografie van stoffen in de natuur

## Afscheidscolleges

### Geneeskunde

- Prof.dr. M.H. Breuning – Geneeskunde, genetica en het toeval; het vervolg
- Prof.dr. A.F. Cohen – Weg met het geneesmiddel
- Prof.dr. W.E. Fibbe – Revisited, kunnen wij onszelf vernieuwen?
- Prof.dr. A.E. Gorbalenya – Toegepaste bioinformatica in de virologie

- Prof.dr. R.C. van der Mast – Hersenspinsels bij veroudering
- Prof.dr. B.J.C. Middelkoop – Werken aan de brug. Over Public Health, wetenschap en maatschappelijke relevantie
- Prof.dr. A.K. Raap – Licht in celbiologie en graduate schools
- Prof.dr. R.A.C. Roos – Terugkijken naar de toekomst

### Governance & Global Affairs

- Prof.dr. J.M. Otto – De ander als spiegel: reflecties over recht en bestuur in ontwikkelingslanden

### Sociale Wetenschappen

- Prof.dr. R. Andeweg – Empirische politocologie

### Promoties

#### Archeologie

- P. van den Akker – Time, History and Ritual in a K'iche' Community
- C.E. Ariese-Vandemeulebroucke – the Social Museum in the Caribbean: Grassroots Heritage Initiatives and Community Engagement
- K.H.J. Boom – Imprint of Action: the Sociocultural Impact of Public Activities in Archaeology
- D.M. Bosch – Molluscs in the Levantine Upper Palaeolithic: implications for modern human diets and subsistence behaviour
- A. Casarotto – Spatial patterns in landscape archaeology
- N. Dörschner – Optically Stimulated Luminescence dating of Palaeolithic cave sites and their environmental context in the western Mediterranean
- L. Furquim Werneck Xavier – Sociabilidade no Brasil Neerlandês (1630-1654)
- E.N. Herrera Malatesta – Una Isla, Dos Mundos: Estudio arqueológico sobre el paisaje indígena de Haytí y su transformación al paisaje colonial de La Española (1200-1550)
- H.O. Huigens – Mobile Peoples, Permanent Places
- L.I. Jiménez Osorio – Tiempo, Paisaje y Líneas de Vida en la Arqueología de Ñuu Savi (La Mixteca, México)
- M.A. Locicero – Liquid Footprints: Water, Urbanism, and Sustainability in Roman Ostia
- C.B.M. Piccoli – Visualizing cityscapes of Classical antiquity: from early modern reconstruction drawings to digital 3D models
- E. Posselt Santoyo – Tiempo, Paisaje y Líneas de Vida en la Arqueología de Ñuu Savi (La Mixteca, México)
- W. Roessingh – Dynamiek in beeld.
- E.R. Slayton – Seascape Corridors, Modeling Routes to Connect Communities Across the Caribbean Sea

- A.C. Sorensen – Beyond Prometheus: Pursuing the origins of fire production among early humans
- C.E. Stancioff – Landscape, Land-Change and Well-Being in Small Island Contexts: Case Studies from St. Kitts and the Kalinago Territory, Dominica

### Geesteswetenschappen

- M.M. Beemsterboer – Islamitisch basisonderwijs in Nederland
- K.R. Bellamy – On the external relations of Purepecha
- J. van den Berg – Thomas Morgan (1671/2-1743): from Presbyterian Preacher to Christian Deist
- G.R. Blin – The reflections of memory
- H.J. Bok – The deep-rooted microtonality of the bass clarinet
- F.A. Boswell – A Grammar of Cheke Holo
- R. Chen – The Nandimitr vad na: A Living Text from the Buddhist Tradition
- A.K.C. Crucq – Abstract patterns and representations: the re-cognition of geometric ornament
- V. de Castro Arrazola – Typological tendencies in verse and their cognitive grounding
- D. Donev – The Urban Systems of the Balkan and Danube Provinces (2nd-3rd century AD)
- K.J. Ekama – Courting Conflict: Managing Dutch East and West India Company disputes in the Dutch Republic
- A. Geambasu – Simple rule learning is not simple: Studies on infant and adult pattern perception and production
- Ö.F. Gürlesin – Elite and Popular Religiosity among Dutch-Turkish Muslims in the Netherlands
- E. Heijmans – The Agency of Empire
- L.D.H. Hendriks – Not another book on Verb Raising
- M.E.N. van den Heuvel – Picturing Landscape.
- P.H.A. Houten – Civitates Hispaniae: Urbanisation on the Iberian Peninsula during the High Empire
- H.J. Hunter – A Transmission and Its Transformation: The Liquijing Shibahui Mantuluo in Daigoji
- A.P. Isiko – Gender Roles in Traditional Healing Practices in Busoga
- P. Jafari – Oil, Labour and Revolution in Iran: a Social History of Labour in the Iranian Oil Industry, 1973-1983
- J.M. Kamp – Crime, Gender and Social Control in Early Modern Frankfurt am Main
- L. Karvovskaya – The typology and formal semantics of adnominal possession
- P.A. Kerkhof – Language, law and loanwords in early medieval Gaul; Language Contact and Studies in Gallo-Romance Phonology
- B.C. Koopman – Een ondernemend top-ensemble
- V. Kostadinova – Language prescriptivism: Attitudes to usage vs. actual language use in American English

- J. Krenz – Life on a Strip
- A. Krogull – Policy versus practice
- K. Kustassoo – Paths towards philosophy
- C.M. Lenarduzzi – Katholiek in de Republiek
- J.J. León Reyes – Derecho y Política de la Educación Superior Chilena: Evolución, Crisis y Reforma
- P. Liu – Political Legitimacy in Chinese History: the Case of the Northern Wei Dynasty (386-535)
- M. Liu – Tone and intonation processing: From ambiguous acoustic signal to linguistic representation
- A.C. Lopez – Conversion and Colonialism: Islam and Christianity in North Sulawesi, c. 1700-1900
- M. Luka – Grassroots Prescriptivism
- X. Ma – ‘Entrapment by Consent’: the Co-ethnic Brokerage System among Ethnic Yi Labor Migrants in China
- X. Ma – The People in Between: Education, Desire, and South Koreans in Contemporary China
- V. Massa – Temple Oaths in Ptolemaic Egypt
- T.P. Mes – V-Cinema: Canons of Japanese Film and the Challenge of Video
- J. Mo Svalastog – Mastering the Worst of Trades: England’s early Africa companies and their traders, 1618-1672.
- N. Murai – Studies in the aklu Documents of the Middle Babylonian Period
- M.J. van Naerssen – Managing informal interaction
- B. Noordam – The Soldier as a Sage: Qi Jiguang (1528-1588) and the Neo-Confucianization of the Military in Sixteenth-Century China
- P.M. Noorlander – Alignment in Eastern Neo-Aramaic Languages from a Typological Perspective
- M.A.C. Nouwens – Grand tour naar het noorden
- E.L.L. Odegard – Colonial Careers: Johan Maurits, Rijckloff Volckertsz. van Goens and Career-Making in the Seventeenth-Century Dutch Empire
- C. Oguz – The Struggle Within: ‘Moral Crisis’ on the Ottoman Homefront During the First World War
- M. Özo lu – No Man’s Land: Gender and Sexuality in Erotic Narratives of the Late Ottoman Empire
- M.J. Pache – Contributions to Chibchan Historical Linguistics
- J.S. Pearson – Nietzsche’s Philosophy of Conflict and the Logic of Organisational Struggle
- F. Pellegrino – The urbanization of the North-Western provinces of the Roman Empire
- S. Ravensbergen – Courtrooms of Conflict
- E.W. Rosen Jacobson – The Eurasian Question
- R.J. Rotgans – Veranderend kunstenaarschap
- B.J. Ruijgrok – Tapping into Semantic Recovery
- B.O. Schoemaker – Gewijd der Jeugd voor taal en deugd: het onderwijs in de Nederlandse taal op de lagere school, 1750-1850
- Z. Shiamizadeh – Prosody and processing of wh-in-situ questions in standard Persian
- S.A. Shobeiri – Place: Towards a Geophilosophy of Photography
- A.X. Smit – De expat en de stad
- J.A. Somers – Women and the Written Word: Textual culture in court and convent during the twelfth-century Renaissance
- J.H. Staal – Propaganda Art from the 20th to the 21st Century
- J.A.M. Straver – Vaders en dochters
- A.G.E. Stultiens – Ebifananyi; A study of photographs in Uganda in and through an artistic practice
- J. Sun – Re-dating the Seven Early Chinese Christian Manuscripts
- B.E. Tinbergen – The ‘cello’ in the Low Countries
- J.J.S. van den Tol – Lobbying in company: mechanisms of political decision-making and economic interests in the history of Dutch Brazil, 1621-1656
- L. Veiga – The Third Avant-garde: Contemporary Art from Southeast Asia Recalling Tradition
- T.A. Voeten – The Mexican Drug Violence: Hybrid Warfare, Predatory Capitalism and the Logic of Cruelty
- T.H.H. van Vroonhoven – De semantiek van Aristoteles
- S. Wen – Communal Dining in the Roman West
- K.H. Wirta – Dark Horses of Business
- B.D. Witharana – Negotiating Power and Constructing the Nation: Engineering in Sri Lanka
- A.A. Wołod ko – Bodies within Affect: on Practicing Contaminating Matters through Bioart
- Y. Yang – The two sides of wh-indeterminates in Mandarin: a prosodic and processing account
- R.C. Young – La Cetra Cornuta: the Horned Lyre of the Christian World

#### Geneeskunde

- M. Aghajani – The Juvenile Antisocial Brain
- I.M.E. Alons – Diagnostics on headache in the emergency room
- G.D. Amatngalim – Airway epithelial innate host defence in chronic obstructive pulmonary disease
- G.V. Anguelova – Unravelling crossed wires
- H.J. Arwert – The long term consequences of stroke
- S.A. Aussenhofer – Novel Transmitter Design For Magnetic Resonance Imaging
- P.A.C. Bakker – Early recognition of axial spondyloarthritis: imaging and genetic aspects
- T.A. Balan – Advances in Frailty Models
- P.C.D. Bank – Improving acceptance of pharmacogenetic testing in clinical care
- W.A. Bautista – Molano Spondyloarthritis in Colombia
- M.W. van den Berge – Advancing forensic RNA profiling

- S.A. Bergstra – Worldwide Treatment Opportunities of Rheumatoid Arthritis
- L.L. Blauw – Genetic determinants of cholesterol and energy metabolism: Implications for cardiometabolic health
- M.D. Blikkendaal – Implementing patient safety in laparoscopic surgery: quality assessment and process analysis
- E.J. Blok – Tailoring adjuvant therapy for hormone receptor-positive early breast cancer
- J.J. Blok – Predicting outcome after liver transplantation
- M.G.S. Boels – The endothelial glycocalyx in diabetic nephropathy and beyond
- A.W. de Boer – Improving cardiovascular risk assessment in primary care
- V.C. Bojtor-Hamelinck – Shared decision-making about treatments for early breast cancer: preferences of older patients and clinicians
- T.L. van den Boogaard – Expanding the mutation spectrum in FSHD and ICF syndrome
- M. Boon – Deep neuromuscular blockade and neuromuscular reversal – Applications and implications
- H.C.M van den Bosch – Clinical Advances in Cardiovascular Magnetic Resonance Imaging and Angiography
- J.A. Bouwens – Neuropsychiatric symptoms and immune system parameters in Huntington's Disease
- S.W. ten Broeke – PMS2-associated Lynch syndrome: the odd one out
- R.G. de Bruin – The RNA-binding protein Quaking in vascular health and disease
- M.P.A. Bus – Reconstructive Techniques in Musculoskeletal Tumor Surgery
- P. Bus – Endothelial dysfunction and inflammation in diabetic nephropathy
- X. Chen – Determinants of genome editing outcomes: the impact of target and donor DNA structures
- Y.H.M. Claassen – Quality assurance in the surgical treatment of gastric cancer
- L.E. Couperus – Diagnosis and Treatment of Right Ventricular Overload in High Risk Populations
- A.S.L.P. Crobach – Next generation sequencing of ovarian metastases of colorectal cancer
- S.A.G. Cuijpers – Regulation of cell cycle progression by small ubiquitin-like modifiers
- E.E. van Daalen – Prognosis in small vessel vasculitis
- I.J.C. Dautzenberg – Forward and Reverse Genetics Strategies for Improving Oncolytic Reoviruses
- M.G.M. Derks – Coming of age: treatment and outcomes in older patients with breast cancer
- K. van Dijk – Clinical outcomes of modern lamellar keratoplasty techniques
- E.H.C. van Dijk – Central serous chorioretinopathy: from pathogenesis to treatment
- M. Doğrusöz – Genetic Prognostication in Uveal Melanoma
- S.M. van Dorp – Epidemiology of Clostridium difficile infections in the Netherlands and Europe: implications for surveillance and control
- S. van Duijn – MRI and histological studies on early markers of Alzheimer's disease
- S.J. Duivesteijn – Advancing Zebrafish Models in Proteomics
- A.C. den Dulk – Biliary strictures after liver transplantation
- M. Eefting – Evaluation of donor lymphocyte infusions after allogeneic stem cell transplantation
- D.C. Eindhoven – Measuring Quality of Care in the treatment of Acute Coronary Syndrome.
- S.J.H. van Erp – Arthropathies in inflammatory bowel disease: characteristics and impact on daily functioning
- T.H. van Essen – Ocular responses to foreign corneal and tumor tissue
- F. Famili – Canonical and non-canonical Wnt signaling in hematopoiesis and lymphocyte development
- I. Feola – Optogenetic investigation of cardiac arrhythmia mechanisms
- K.D. Flach – Holding the balance; the equilibrium between ERα-activation, epigenetic alterations and chromatin integrity
- F. Fleurbaaij – Novel mass spectrometric applications in clinical microbiology
- M. Friesen – Investigating metabolic disease in human induced pluripotent stem cells: adipocyte size, insulin signaling and hepatic lipids
- M.H. Geukes-Foppen – Clinical aspects of immunotherapy and targeted therapy of advanced melanoma
- G.C. van de Glind – The role of quiescent and cycling stem cells in the development of skin cancer
- M.M. Gomes Fernandes – A day in the life of a germ cell
- I.C. van Gool – Somatic POLE exonuclease domain mutations in endometrial cancer; insights into the biology of POLE-mutant tumors
- C.J. de Groot – Obesity: exploring neural pathophysiological pathways and improving diagnostic strategies
- L. van den Haak – Implementing New Surgical Instruments in Minimally Invasive Surgery
- D.Y.P. Haane – Cluster headache and oxygen
- E.M. Haisma – New strategies for the prevention and treatment of burn wound infections
- H.J.M. Handgraaf – Intraoperative fluorescence imaging
- P. de Heer – Advanced Imaging and Spectroscopy Techniques for Body Magnetic Resonance
- B. Heesterman – SDHD related Head and Neck Paragangliomas & their natural course

- M. Heestermans – Novel Insights in Thrombosis Pathophysiology using Mice with Impaired Anticoagulation
- R.C. Heijkants – Innovative functions of MDMX and novel therapeutic strategies for melanoma
- B.J. Heijnen – Measurement and clinical evaluation of oropharyngeal dysphagia: a multidimensional approach
- B.P.A.M. Heijs – Lab-on-a-tissue: Optimization of On-Tissue Chemistry for Improved Mass Spectrometry Imaging
- J.B.A. Hemerik – Permutation-based inference for high-dimensional data
- G. Hoeke – A Fatty Battle
- U. Höke – Pacing in Heart Failure: Focus on Risk Stratification and Patient Selection for Cardiac Resynchronization Therapy
- W. den Hollander – On the relation between genetic variation and osteoarthritis
- C.E.S. Hoogstins – Fluorescence-guided surgery: Clinical translation of targeted and non-targeted dyes
- T. van der Hulle – The Diagnostic and Therapeutic Management of Pulmonary Embolism
- A.M.L. Jansen – Discovery of genetic defects in unexplained colorectal cancer syndromes
- V.M. de Jong – Functional Genetics of Type 1 Diabetes
- A.J. de Jong – Immunometabolism in Osteoarthritis
- L.W. de Jong – Ventral striatal atrophy in Alzheimer's disease: exploring a potential new imaging marker for early dementia
- A. Kakourou – Statistical Methods for Mass Spectrometry-based Clinical Proteomics
- G.F.L. Kapel – Ventricular Tachycardia in Repaired Tetralogy of Fallot: Risk Stratification and Invasive Treatment
- A. Karasu – Risk factors of venous thrombosis in the elderly
- T.P. Kelder – The developing heartbeat
- M. Kiderlen – Patterns of care and prognosis of older women with breast cancer
- E.T. Klapwijk – Neural mechanisms of social-emotional dysfunction in autism spectrum disorder and conduct disorder
- M.A.A. Klapwijk-Hermus – Birth centre care in the Netherlands: added value ?!
- G.H. KleinJan – Image guided surgery: clinical validation of lesion identification technologies and exploration of nerve sparing approaches
- E.J.W. Kleinovink – The use of light in cancer immunotherapy
- W.M.C. Koenraadt – Bicuspid aortic valve disease: Morphology matters
- L.M. Kok – Musculoskeletal Health in Musicians Epidemiology & Biomechanics
- H. Koppen – Migraine; the heart and the brain
- A.L. Kreuger – Platelet transfusion in patients with a hematological malignancy: improving the chain
- J.H. Krijthe – Robust semi-supervised learning
- J.M. van der Krogt – Recovery of arm-hand function after stroke: developing neuromechanical biomarkers to optimize rehabilitation strategies
- S.J. Kunnen – Shear stress regulated signaling in renal epithelial cells and polycystic kidney disease
- D.G. Leuning – Development of novel strategies to regenerate the human kidney
- Y. Li – Fusion of X-ray angiography and Optical Coherence Tomography for coronary flow simulation
- X. Liu – Optimization of sunitinib treatment in metastatic renal cell carcinoma: pharmacogenetic evidence and challenges
- S. Liu – Optical coherence Tomography for Coronary Artery Disease: Analysis and Applications
- J. Liu – Cellular models for fundamental and applied biomedical research
- R. Liu – Mortality and other outcome measures in osteoarthritis
- M.A. Louter – The migraine triad: chronification, depression, and medication overuse
- G. Lugthart – T and NK cell immunity after hematopoietic stem cell transplantation
- C.H. Luymes – To stop, or not to stop; Deprescribing preventive cardiovascular medication in low-risk general practice patients
- W. Ma – Mechanisms underlying the resistance of Human papillomavirus-infected or -transformed cells to Th1 immunity
- S. Mahin Rad – Role of Cardiac Biomarkers in Cognitive Impairment and Functional Decline
- B.C.J. Majoor – Fibreuz Dysplasie
- F. Malgo – Diagnostic strategies in patients with high fracture risk
- C.Y. Marin Mogollon – CRISPR/Cas9 genetic modification of Plasmodium falciparum and transgenic parasites in malaria vaccine research
- M.J.L. Mastboom – Tenosynovial Giant Cell Tumours
- T.C.J. Mertens – Airway epithelial cell cultures for studying obstructive lung disease: Effects of IL-13 and cigarette smoke
- T.C. Messemaker – Exploring the world of non-coding genes in stem cells and autoimmunity
- T. Meuleman – Paternal factors in recurrent miscarriage, a role beyond conception
- A.T. Moerkamp – The Building Blocks For Cardiac Repair
- K. van Mourik – Cultural adaptation of a parenting intervention for parents in multi-ethnic disadvantaged neighborhoods

- K.L. Nahon – Combatting metabolic disease. Ethnic aspects, mechanisms and novel treatment strategies.
- W.P. Nieuwenhuis – The use of MRI in early inflammatory arthritis
- L.S. Nooij – Vulvar cancer; pathogenesis, molecular genetics and treatment
- P. Okkerse – The use of a battery of evoked pain models in early phase drug development
- A.S.B. Othman – Studies using transgenic rodent malaria parasites to improve live attenuated malaria vaccines
- K. van Oudenaarde – MR imaging of the knee in primary care
- I.H. Palm-Meinders – Migraine and brain changes
- S.K. Pasteuning-Vuhman – Towards therapies for muscular dystrophies
- N. Pelzer – Monogenic models of migraine: from clinical phenotypes to pathophysiological mechanisms
- I.T.A. Peters – Safeguarding ovarian tissue autotransplantation in cancer patients
- E.F.P. Peterse – Targeting Chondrosarcoma and Osteosarcoma Cell metabolism; The IGF pathway and beyond
- E.P. van Poelgeest – Future drugs in atherosclerotic cardiovascular disease
- T.M. van der Pol – Criminal substance abusing adolescents and systemic treatment
- A.J. Poot – Patient satisfaction in innovating integrated care for older persons
- S. Pyxaras – Multi-modality diagnostic assessment in interventional cardiology
- C. Rahmattulla – On the pathogenesis and clinical outcome of ANCA-associated vasculitis
- A. Ray – Carotid Imaging In Cardiovascular Risk Assessment
- K.R. Reiding – High-throughput mass spectrometric N-glycomics
- J.A.A. Reijers – Sticky & Dirty Proteins
- M.T.M. Rood – Reversible noncovalent assemblies for imaging applications
- M.H.J. Roozkrans – Opioid Induced Respiratory Depression: Implications & Prevention
- R. Rovito – Pathogenesis of congenital cytomegalovirus infection: finding prognostic markers and correlates of protection
- C.H.M. Ruff – Music therapy in Huntington's disease
- N.H. Saadah – Hemovigilance, heterogeneity and hyperfibrinolysis
- E.M. Sandberg – Clinical evidence in minimally invasive gynaecology: sense and non sense
- T.C. Schneider – Novel treatment for advanced thyroid cancer and elucidation of biomarkers
- I. Simons – Improving family-centered care in Juvenile Justice Institutions
- C. Smeekes – Uncemented Total Hip Arthroplasty
- E.N. Spruit – Increasing the Efficiency of Laparoscopic Surgical Training: Assessing the Effectiveness of Training Interventions
- M.A. Stammes – Multimodal image-guided interventions using oncological biomarkers
- S.R. Streit – Perspectives on treating hypertension in old age
- Y. Suzuki – From the Macro- to the Microvasculature: Temporal and Spatial Visualization using Arterial Spin Labeling
- W. Thijs – Obesity related risk factors for impaired lung function
- C. Tilbury – The Value of Total Hip and Knee Arthroplasties for patients
- R.I.M. Tissier – Statistical methods for the analysis of complex omics data
- L.J.A. Toonen – Developing an antisense oligonucleotide treatment for Spinocerebellar Ataxia Type 3
- R.W. Treskes – Creating a continuum of care: smart technology in patients with cardiovascular disease
- W.S.F.J. Tummers – Diagnostic and Intraoperative Targeted Molecular Imaging for Pancreatic Cancer
- R.J. Turner – Endothelial pathology in preeclampsia
- V. van Unen – Mucosal Immunology revisited through Mass Cytometry: from Biology to Bioinformatics and Back
- T.P.M. van Veen – GDE transmembrane ecto-enzymes: novel signaling functions through GPI-anchor cleavage
- J. Verbree – Systemic and cerebral hemodynamics in response to cardiovascular challenges – the heart brain connection
- W.C. Verra – Prognostics of outcome of total knee replacement
- M.S. de Vos – Healthcare improvement based on learning from adverse outcomes
- P.W.M. Voskamp – Prepare; before starting dialysis
- M.M. Wagner – Recurrent miscarriage and the subsequent risk of cardiovascular disease
- P.G. Westhoff – quality of life in painful bone metastases
- L.G.M. Wijermars – Ischemia/reperfusion injury: a metabolic meltdown
- S.P. de Wilde – Translation of academic medicinal products towards clinical practice
- J.J. Willeumier – Optimising the treatment of patients with long bone metastases
- M.J. Wilson – Preoperative blood management in colorectal cancer surgery: the controversial role of iron
- S. Woltz – Clavicular fracture treatment: choices and challenges
- J. Yang – Molecular and genetic markers for the prediction of kidney transplant outcome

- A.D. de Zwart – Diagnostic Modalities for the Occult Scaphoid Fracture

### Governance & Global Affairs

- A.R. Anastasio – Understanding Sponsorship Involvement Outcomes in Partnership Models
- T.S. Ashikali – Leadership and inclusiveness in public organizations
- W.D. Bolhuis – Van Woord tot Akkoord; Een analyse van de partijkeuzes in CPB-doorrekeningen van verkiezingsprogramma's en regeerakkoorden, 1986-2017
- W.G. Broekema – When does the phoenix rise?
- A. Kamphof – Play by the Rules?

### Rechtsgeleerdheid

- C.I. Achmad – Children's Rights in International Commercial Surrogacy: Exploring the Challenges from a Child Rights, Public International Law Perspective
- E.B. Beenakker – The implementation of international law in the national legal order: a legislative perspective
- V. Borger – The Transformation of the Euro: Law, Contract, Solidarity
- C. Bouteligier – Dialoog in recht en literatuur
- Y.N. van den Brink – Voorlopige hechtenis in het Nederlandse jeugdstrafrecht
- E.S. Daalder – De rechtspraakverzamelingen van Julius Paulus
- M. Gillett – Prosecuting environmental harm before the international criminal court
- C.E.M. Harwood – Navigating Between Principle and Pragmatism: the Roles and Functions of Atrocity-Related United Nations Commissions of Inquiry in the International Legal Order
- R.L.G. van den Heuvel – Duidelijkheid van fiscale wetgeving
- L.M. de Hoog – De prioriteitsregel in het vermogensrecht
- Q. Hu – Regulating Working Conditions in Times of Globalization
- R.J.F. van Keulen – Digital Force: Life, Liberty & Livelihood in the Information Age
- D. Kong – Civil Liability for Damage caused by Global Navigation Satellite System
- L. Kools – Essays on wealth, health, and data collection
- N.N. Koster – Crime victims and the police
- M.L. Kuiper – Het woord en de daad
- X. Li – Collective labour rights and collective labour relations of China
- F. de Paula – Legislative Policy in Brazil: limits and possibilities
- J.D. Price – The Egalitarian Constitution
- R.X. Resch – The Interpretation of Plurilingual Tax Treaties

- T.N. Sanders – Invordering door de overheid: de invordering van geldschulden uit herstelsancties onder de Awb
- T.H. Sikkema – Beginsel en begrip van verdeling
- L. Sun – International Environmental Obligations and Liabilities in Deep Seabed Mining
- S. Voskamp – Onderwijsovereenkomst
- C.J.S. Vrendenburg – 'Volledige' proceskostenveroordeeling en toegang tot de rechter
- H.W.R. Weststrate – De Notaris en Private Rechtspraak
- T. Zhang – Public Reason Secularism: a Defense of Liberal Democracy
- J. Zhu – Straightjacket

### Sociale Wetenschappen

- F.E. Bakker – Hawks and Doves
- M. Beckerman – Naughty or clumsy?
- R.M. van den Bosch – Picturing Student Progress: Teachers' Comprehension of Curriculum-based Measurement Progress Graphs
- S. Chung – CBM Progress Monitoring in Reading and Foreign-language Learning for Secondary-school Students
- I.N.Z. Day – Intermediate assessment in Higher education
- E. Dirks – Psychosocial Functioning in Toddlers with Moderate Hearing Loss: the Importance of Caregivers
- R. Fraser – Skills, Social Change, and Survival in Post-socialist Northern Mongolia
- G.V.M. van Ginkel – Making mentoring match
- A. Harrewijn – Shy parent, shy child?
- E. Heckendorf – What's in a child's face?
- M.J. van Houwelingen – Measurement Numeracy Education for Prospective Elementary School Teachers
- J. de Jong – Democratie in kinderschoenen
- B.L. Klaassens – Imaging functional brain connectivity: pharmacological modulation, aging & Alzheimer's disease
- S.S. Kolipaka – Can tigers survive in human-dominated landscapes?
- R.T. Löhndorf – Parenting and Professional Childcare in Chile
- Y. Luo – Political Obligation as A Moral Necessity
- I. Merkelbach – Protective Teaching Mechanisms in Case of Mild Perinatal Adversity
- Y. Meuleman – Disease progression and quality of life in chronic kidney disease patients: the role of health behaviour and illness perceptions
- J.M. Mouw – Stepping in another's shoes: the role of primary-school students' perspective-taking abilities during cooperative learning
- H. Opmeer – Who Cares?!
- K.J. Peerdeman – Harnessing placebo effects by targeting expectancies



- M.M. van der Ploeg – The continuum of consciousness in cardiovascular stress research: an experimental expedition
- R.M. Rahal – Cognitive Processes in Social and Moral Decision Making
- W.W. Scholten – Banking on Team Ethics: a Team Climate Perspective on Root Causes of Misconduct in Financial Services
- F.E. Stad – Dynamic Testing and Cognitive Flexibility
- T.T.Q. Tran – Cultural differences in Vietnam: Differences in work-related values between Western and Vietnamese culture and cultural awareness at higher education
- A. Versluis – Reducing daily stress: Breaking a habit
- C.I. Vrijhof – The way to success
- H. Widjaja – Deconstructing a Biofuel Hype: the Stories of Jatropa Projects in South Sulawesi, Indonesia
- L.A. Wijsman – Enhancing Performance and Motivation in Lower Secondary Education
- H.M. Worku – Distance Models for the Analysis of Multivariate Binary Data
- Z. Zahedi – Understanding the value of social media metrics for research evaluation
- G.M. Zantinge – Emotion processing in preschoolers with Autism Spectrum Disorders
- S. Blok – Flow: a study of electron transport through networks of interconnected nanoparticles
- J. de Boer – High-Contrast Imaging of Protoplanetary Disks
- R. van Bommel – Models of curves: the Birch and Swinnerton-Dyer conjecture & ordinary reduction
- K. Bondarenko – Plan B for particle physics: finding long lived particles at CERN
- N. Bovenzi – Spin-momentum locking in oxide interfaces and in Weyl semimetals
- W.J. van den Brink – Multi-Biomarker Pharmacokinetic-Pharmacodynamic Relationships of Central Nervous Systems Active Dopaminergic Drugs
- J.M. Brussee – First-pass and systemic metabolism of cytochrome P450 3A substrates in neonates, infants, and children
- E.A.M. Calvier – How to scale clearance from adults to children for drugs undergoing hepatic metabolism?
- K. Cao – Structure dependence of molecular reactions on surfaces
- M.T. Carney – Protoplanetary Disk Anatomy: examining the structure and chemistry of planetary birthplaces with simple molecules
- P. Castellanos – Nash Breaking & Entering: PAH photodissociation and top-down chemistry
- K.J. Chuang – The formation of complex organic molecules in dense clouds-Sweet results from laboratory
- N. Damjanovic – Arakelov inequalities and semistable families of curves uniformized by the unit ball
- G.A. Daudey – Coiled coil mediated liposome fusion: Asymmetric behaving peptide fusogens
- R.E. de Gouveia da Costa Cachucho – Methods and Tools for Mining Multivariate Time Series
- P. Dieleman – Origami Metamaterials: Design, Symmetries, and Combinatorics
- K.D. Doney – Infrared Spectroscopy of Astrophysically Relevant Hydrocarbons
- M.L.J. Doornbos – Towards improved drug action
- C.F. Draper – Metabolic signatures in nutrition and health: Short-term diet response, sexual dimorphism and hormone chronobiology
- G. Du – Intradermal delivery of nanoparticulate vaccines using coated and hollow microneedles
- C. Eistrup – From Midplane to Planets: the Chemical Fingerprint of a Disk
- D.M. van Elstrand – A bioorthogonal chemistry approach to the study of biomolecules in their ultrastructural cellular context
- S.I. Fernandes Gomes – Cheating belowground interactions
- A.M. Fernández Sáez – Studying the Benefits of Using UML on Software Maintenance: an Evidence-Based Approach.

### **Wiskunde & Natuurwetenschappen**

- E. Alazi – Discovery and exploitation of the transcriptional regulatory system of pectinases in *Aspergillus niger*
- H. Atesci – Towards an ab-axis giant proximity effect using ionic liquid gating
- D. Augustijn – Linking the gene regulatory network with the functional physical structure of phenotypically engineered *Arabidopsis* mutants
- A.I. Băbeanu – Empirical signatures of universality, hierarchy and clustering in culture
- C.R. Barber – Monsters in the Deep: Using simulations to understand the excess baryonic mass in the centres of high-mass, early-type galaxies
- A. Bellunato – Unconventional Fabrication of 2D Nanostructures and Graphene Edges
- F. Ben Bdira – Understanding functional dynamics and conformational stability of  $\beta$ -glycosidases
- M.A.J. Berkers – A novel formulation for skin barrier Repair
- A. Beshenov – Zeta-values of arithmetic schemes at negative integers and Weil-étale cohomology
- N. Bezirgiannis – Abstract Behavioral Specification: unifying modeling and programming
- YY. Birdja – Electrocatalytic CO<sub>2</sub> Reduction toward Liquid Fuels

- Y. Gao – Design and application of dextran based cross-linked networks
- D. Geelen – eV-TEM: Transmission Electron Microscopy with few-eV Electrons.
- V. Gemmetto – On metrics and models for multiplex networks
- G.P.P. Gentil – Self adjuvanting immunopeptides: Design and synthesis
- R.S. Green – Geometry and Topology in Active and Driven Systems
- T.J.P. Hersbach – Cathodic Corrosion
- A.R. Hill – Some Assembly Required: the Structural Evolution and Mass Assembly of Galaxies at  $z < 5$
- B.A. Huisman – Peer feedback on academic writing
- L. Jacobse – Platinum electrochemistry through a magnifying glass
- J.J.F.J. Jansen – The Ornithology of the Baudin expedition (1800-1804)
- X. Jiang – Positive representations of algebras of continuous functions
- F. Jiang – Redox Interconversion between Metal Thiolate and Disulfide Compounds
- V. Kantae – Systems pharmacology of the endocannabinoid system
- S.M. Kas – Using insertional mutagenesis to identify breast cancer drivers and therapy resistance genes in mice
- V.I.P. Keizer – Quantitative live cell imaging of glucocorticoid receptor dynamics in the nucleus
- L. Kong – Photo-activated drug delivery systems
- A. de Koning – Creating Global Scenarios of Environmental Impacts with Structural Economic Models
- K.G. Kottrup – Iron complexes as electrocatalysts for the water oxidation reaction
- G.B. Kpogbezan – Prior information and variational Bayes in high dimensional statistical network inference
- H.B. Kraan – Novel formulations and delivery strategies for inactivated poliovirus vaccines
- K. Lahabi – Spin-triplet supercurrents of odd and even parity in nanostructured devices
- M. Lescanne – Applications of paramagnetic NMR spectroscopy for protein research
- Y. Liu – Exploring Images With Deep Learning for Classification, Retrieval and Synthesis
- L.A. Lubbers – Nonlinear Beams and Excess Zero Modes
- J.C. Mackie – The Anharmonic Infrared Spectra of Polycyclic Aromatic Hydrocarbons
- L.A. Mans – The role of the tumor suppressor Lkb1 in energy homeostasis
- J. Mao – Astrophysical plasma modeling of the hot Universe: Advances and challenges in high-resolution X-ray spectroscopy
- M. Mariani – Scattering and absorption in 2D optics
- C.R. Martindale – Isogeny graphs, modular polynomials, and applications
- J.J.A. Matthee – Identifying the origins of galaxy formation
- A. Maulana – Many Objective Optimization and Complex Network Analysis
- R.P. McLaughlin – Targeted Therapy for Triple-Negative Breast Cancer
- V. Meester – Assembling anisotropic colloidal building blocks
- M.S. Meijer – Photo-activation of ruthenium-decorated upconverting nanoparticles
- M.A. Mendoza Beltran – Deepening the uncertainty dimension of environmental Life Cycle Assessment; Addressing choice, future and interpretation uncertainties
- A. Miotello – The puzzle of protoplanetary disk masses
- M. Mornev – Shtuka cohomology and special values of Goss L-functions
- J.E. Nahon – Preclinical validation of putative targets in cardiovascular and metabolic disease
- A.B. Nielsen – Spin evolution of accreting and radio pulsars in binary systems
- C.M. Ohajinwa – Environmental and health impact of informal e-waste recycling
- G. Orecchia – A monodromy criterion for existence of Neron models and a result on semi-factoriality
- V. Ostroukh – Lattice models for Josephson junctions and graphene superlattices
- C. Pagano – Enumerative arithmetic
- E.G. Panarelli – T-CYCLE EPR: Development at 275 GHz for the study of reaction kinetics & intermediates
- E. Perez Gallent – Electroreduction of nitrate and carbon dioxide on copper electrodes
- B. Pradhan – Single-molecule kinetics studied by nanoplasmonic fluorescence enhancement and by biomolecular electron transfer.
- P.P.M. Raus – Innovative strategies to clinically characterize the human tear proteome
- E.G. Rens – Multiscale mathematical biology of cell-extracellular matrix interactions during morphogenesis
- A.R. Ridden-Harper – Inferno Worlds
- A. Roccaverde – Breaking of Ensemble Equivalence for Complex Networks
- E.J. van Rooden – Activity-based proteomics of the endocannabinoid system
- M.R. Roushan – Visualization of effector protein translocation from agrobacterium into host cells
- S. Ruchisansakun – Balsaminaceae in Southeast Asia: Systematics, Evolution, and Pollination Biology
- J.M. de Ruiter – Explorations of Water Oxidation Catalysis in Explicit Solvent
- V. Saez Talens – Squaramide-based supramolecular polymers: from self-assembly to in vivo application

- D.J. Schmitz – CRISPR Cas-induced targeted mutagenesis with *Agrobacterium* mediated protein delivery
- H.K. Schraffenberger – Arguably Augmented Reality, Relationships Between the Virtual and the Real
- S.P. Schröder – Cyclophellitol analogues for profiling of exo- and endo-glycosidases
- K. Silva Lourenço – Linking soil microbial community dynamics to N<sub>2</sub>O emission after bioenergy residue amendments
- H.J. Snijders – Quantum dot micro cavity control of photon statistics
- M. Soethoudt – Chemical tools to study the cannabinoid receptor type 2
- B. van Stein – Data Driven Modeling & Optimization of Industrial Processes
- S.H.M. Stollman – Differentiated instruction in practice: a teacher perspective
- M.A. Sulangi – Disorder and Interactions in High-Temperature Superconductors
- G.J.J. Talens – Don't Blink: Detecting transiting exoplanets with MASCARA
- R. Tassoni – Structural characterization of bacterial proteins involved in antibiotic resistance and peptidoglycan biosynthesis
- S. Tewari – Molecular electronics: Controlled manipulation, noise and graphene architecture
- M.W.C. Vereijken – Student engagement in research in medical education
- H.D. Visse – Counting points on K3 surfaces and other arithmetic-geometric objects
- A.G. Volbeda – Novel Protecting Group Strategies in the Synthesis of Oligosaccharides
- J.M. de Voogd – Magnetic Resonance Force Microscopy and the Spin Bath
- S. van der Vorm – Reactivity and Selectivity in Glycosylation Reactions
- S. Vrbica – Applications of graphene in nanotechnology: 1D diffusion, current drag and nanoelectrodes
- H. Wang – Stochastic and Deterministic Algorithms for Continuous Black-Box Optimization
- Y. Wang – The effects of burying beetle social behaviours on interspecific interactions
- Y.M. Welling – Spectroscopy of two-field inflation
- M.J. Wilby – Painting with starlight: optical techniques for the high-contrast imaging of exoplanets
- P. Wisse – The Synthesis of Chemical Tools for Studying Sphingolipid Metabolism
- L. Xia – Corpora Non Agunt Nisi Fixata: Ligand Receptor Binding Kinetics in G Protein-Coupled Receptors
- R. Yuan – Impact of development of low-carbon electricity on carbon emissions in China
- B. Zacchetti – Morphogenesis and heterogeneity in liquid-grown *Streptomyces*
- S.T. Zeegers – X-ray spectroscopy of interstellar dust: from the laboratory to the Galaxy
- S. Zhang – The Chara plasma membrane system: an ancestral model for plasma membrane transport in plant cells
- W. Zhang – Plasmonic enhancement of one-photon- and two-photon-excited single-molecule fluorescence by single gold nanorods
- Q. Zhang – Total Synthesis of Alginate and Zwitterionic Sp1 Oligosaccharides
- F. Zhang – Extension of Operators on Pre-Riesz Spaces
- R. Zhang – Selective autophagy in host defense against mycobacterial infection
- Z. Zhong – Reconstruction Methods for Combined HAADF-STEM and EDS Tomography
- Y. Zhou – Exploring novel regulators and enzymes in salicylic acid-mediated plant defense

# Definities, bronnen van kerncijfers en afkortingen

## Algemene toelichting

De kerncijfers van de Universiteit Leiden zijn inclusief Geneeskunde/LUMC, met uitzondering van fte in dienst en het percentage tijdelijk wp in de eerste geldstroom.

In de tabellen Kerncijfers zijn de resultaten van de vijf recentste realisatiejaren opgenomen. In de tabel staan boven in de kolommen de realisatiejaren. Bij met name onder het kopje onderwijs betreffen de indicatoren verschillende cohorten/studiejaren; een cohortjaar of studiejaar is de periode van 1 september t/m 31 augustus. Op welke cohorten/studiejaren de opgenomen cijfers betrekking hebben staat aangegeven bij de afzonderlijke indicatoren.

## Onderwijs

### Instroom propedeuse bachelor (tabel Kerncijfers)

Instroom eerstejaars opleiding-instelling in de propedeuse bachelor (eoi-p), hoofdinschrijvingen op peildatum 1 oktober. De cijfers betreffen de studiejaren 2014/15 t/m 2018/19.

*Bron: 1cijferHO-bestanden uit BRON HO*

### Instroom propedeuse bachelor (tabel Bestuursafspraken)

Instroom eerstejaars-instelling in de propedeuse bachelor (ei-p), hoofdinschrijvingen op peildatum 1 oktober. De cijfers betreffen de studiejaren 2014/15 t/m 2018/19.

*Bron: 1cijferHO-bestanden uit BRON HO*

### Deelnemers excellentie

Het aantal nieuwe deelnemers aan een door het Siriusplatform erkend traject excellentieonderwijs afgezet tegen de instroom in de propedeuse per 1 oktober van hetzelfde studiejaar. Universitaire totalen zijn inclusief het Leiden University College The Hague. De cijfers betreffen de studiejaren 2014/15 t/m 2018/19.

*Bronnen:*

- *m.i.v. 2014 studentenadministratiesysteem uSis*
- *instroom propedeuse: 1cijferHO-bestand uit BRON HO*

### Contacturen B-1

Het aandeel van de voltijds bacheloropleidingen met tenminste twaalf geprogrammeerde contacturen en overige gestructureerde uren (klokuren per week) in het

eerste jaar van de voltijds bacheloropleidingen. De cijfers betreffen de studiejaren 2014/15 t/m 2018/19.

*Bron: e-Studiegids*

### Instroom master (tabel Kerncijfers)

Instroom eerstejaars opleiding-instelling in de master (alle geaccrediteerde masteropleidingen), alle nieuwe opleidingsinschrijvingen over een heel studiejaar. De cijfers betreffen de studiejaren 2014/15 t/m 2018/19.

*Bron: 1cijferHO-bestanden uit BRON HO, aangevuld uit studentenadministratiesysteem uSis*

### Instroom master met buitenlandse nationaliteit (tabel Kerncijfers)

Instroom van eerstejaars opleiding-instelling in de master (alle geaccrediteerde masteropleidingen) met een niet-Nederlandse nationaliteit. De cijfers betreffen de studiejaren 2014/15 t/m 2018/19.

*Bron: 1cijferHO-bestanden uit BRON HO, aangevuld uit studentenadministratiesysteem uSis*

### Instroom master (tabel Bestuursafspraken)

Instroom in de eerste master aan de instelling (emi), alle eerste masterinschrijvingen gepeild over een heel studiejaar. Betreft alle geaccrediteerde masteropleidingen. De cijfers betreffen de studiejaren 2014/15 t/m 2018/19.

*Bron: 1cijferHO-bestanden uit BRON HO, aangevuld uit studentenadministratiesysteem uSis*

### Instroom in masters uit buitenland (tabel Bestuursafspraken)

Instroom in de eerste master aan de instelling (emi) met een buitenlandse vooropleiding als hoogste vooropleiding. De cijfers betreffen de studiejaren 2014/15 t/m 2018/19.

*Bron: 1cijferHO-bestanden uit BRON HO, aangevuld uit studentenadministratiesysteem uSis*

### Totaal aantal ingeschrevenen

Totaal aantal ingeschrevenen (voltijd + deeltijd, inclusief extraneï) voor alle geaccrediteerde opleidingen, ontdebeld op basis van hoofdstudie. De cijfers betreffen de studiejaren 2014/15 t/m 2018/19.

*Bron: 1cijferHO-bestanden uit BRON HO, aangevuld uit studentenadministratiesysteem uSis*

### **Tevredenheid studenten bachelor en master (NSE)**

Totaal van de themascores uit de Nationale Studenten Enquête. De cijfers betreffen de studie jaren 2013/2014 t/m 2017/18.

*Bron: instellingsbestanden NSE (5-puntsschaal)*

### **Diploma's**

Aantal bachelor- respectievelijk (post)masterdiploma's. De cijfers betreffen de studie jaren 2013/2014 t/m 2017/18. 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 2013/2014 t/m 2017/18.

*Bron: BSA-rapportage Universiteit Leiden uit studentenadministratiesysteem uSis*

### **Uitval na 1 jaar**

Het aandeel studenten van het totaal aantal voltijds bachelorstudenten (eerstejaars instelling-propedeuse) dat na één jaar studie niet meer bij de instelling staat ingeschreven. De cijfers betreffen de instroomcohorten 2013/2014 t/m 2017/18.

*Bron: KUO-bestanden VSNU, bewerking 1cijferHO-bestanden uit BRON HO*

### **Omzwaai na 1 jaar**

Het aandeel studenten van het totaal aantal voltijds bachelorstudenten (eerstejaars instelling-propedeuse) dat na één jaar studie overstapt naar een andere studie bij dezelfde instelling. De cijfers betreffen de instroomcohorten 2013/2014 t/m 2017/18.

*Bron: KUO-bestanden VSNU, bewerking 1cijferHO-bestanden uit BRON HO*

### **Herinschrijversrendement in 4 jaar**

Het aandeel herinschrijvers bij de instelling van de voltijds bachelorstudenten (eerstejaars instelling-propedeuse) dat binnen vier jaar een diploma bij die instelling behaalt. De cijfers betreffen de instroomcohorten 2010/11 t/m 2014/15.

*Bron: KUO-bestanden VSNU, bewerking 1cijferHO-bestanden uit BRON HO*

### **Rendement 1- resp. 2-jarige master in 2 resp. 3 jaar**

Aandeel studenten van het totaal aantal voltijdse instroom in de master als eerstejaars master bij LEI (emi) dat binnen genoemd aantal studie jaren na studieaanvang het masterdiploma heeft behaald. Gerekend wordt vanaf de maand van instroom tot en met de maand van

het diploma. De cijfers betreffen de instroomcohorten 2012/13 t/m 2016/17 bij 1-jarige masters, en 2011/12 t/m 2015/16 bij 2-jarige masters.

*Bron: KUO-bestanden VSNU, bewerking 1cijferHO-bestanden uit BRON HO, aangevuld uit studentenadministratiesysteem uSis*

## **Onderzoek**

De periode waarop de cijfers betrekking hebben: promotierendement heeft betrekking op de instroomcohorten 2008 tot en met 2012. Alle overige cijfers betreffen de kalenderjaren 2014 t/m 2018.

### **Aantal promoties**

Aantal promoties aan de Universiteit Leiden.

*Bron: registratie bij bureau Pedel*

### **Wetenschappelijke publicaties**

Aantal wetenschappelijke publicaties geregistreerd in het onderzoeksinformatiesysteem (vanaf 2013 in Converis).

Datum telling: eerste werkdag van maart na afloop van het betreffend kalenderjaar. Geneeskunde/LUMC levert de cijfers uit het eigen registratiesysteem.

### **Onderzoeksinzet in fte**

De arbeidstijd die het wp (in dienst + NWO/FOM, alle geldstromen) aan onderzoek besteedt. Dit wordt in samenwerking met de faculteiten modelmatig berekend op basis van de gemiddelde capaciteit in fte over het kalenderjaar.

*Bron: SAP/HR resp. PeopleSoft*

### **Promotierendement in 6 jaar**

Aandeel promovendi van de totale instroom van promovendi in dienst van de Universiteit Leiden + NWO/FOM dat binnen de nominale duur + twee jaar is gepromoveerd (gerekend van aanstellingsdatum van instroom tot promotiedatum).

*Bron: promoties bij bureau Pedel, aangevuld met gegevens uit SAP/HR en gegevens Geneeskunde/LUMC*

### **Promotieduur**

De promotieduur van promovendi in dienst van de universiteit + NWO/FOM per promotiejaar, gerekend van de aanstellingsdatum tot de promotiedatum. Bij eenheden met lage cohortaantallen zijn 5-jaarstotalen genomen.

*Bron: promoties bij bureau Pedel, aangevuld met gegevens uit SAP/HR en gegevens Geneeskunde/LUMC*

## Personeel in dienst

De periode waarop de cijfers betrekking hebben: alle cijfers betreffen de stand ultimo 2014 t/m 2018.

### Personeel in dienst in fte (ultimo)

Personeel in dienst (in fte) van de universiteit resp. Geneeskunde/LUMC per 31 december van het betreffende jaar. Het totaal is inclusief het deel van de student-assistenten dat nog in dienst is van de universiteit; deze categorie wordt in toenemende mate via uitzendbureaus ingehuurd en dan niet in SAP/HR geregistreerd als zijnde in dienst.

Bron: SAP/HR

### % Vrouwen in hogere functies

Aandeel aanstellingen (fte) vrouwelijk personeel in schaal 15 of hoger.

Bron: SAP/HR resp. PeopleSoft

### % BKO-certificaten

Aandeel wetenschappelijke staf met een aanstelling van 0,5 fte of meer en een dienstverband van 1 jaar of langer dat uiterlijk na twee jaar na indiensttreding in bezit is van het BKO-certificaat. Bron: SAP/HR resp. Peoplesoft

### % Tijdelijk wp in eerste geldstroom

Percentage wetenschappelijk personeel (exclusief promovendi) in tijdelijke dienst van de universiteit per 31-12 van elk jaar, bekostigd in de eerste geldstroom. Jaarlijkse meting over personeel in dienst per ultimo, berekend in fte.

Bron: SAP/HR

### % BKO-certificaten

Aandeel wetenschappelijke staf met een aanstelling van 0,5 fte of meer en een dienstverband van één jaar of langer dat uiterlijk twee jaar na indiensttreding in bezit is van het BKO-certificaat. Bron: SAP/HR

### % Vrouwelijke hoogleraren (tabel Bestuursafspraken)

Aandeel vrouwen in het totaal van hoogleraren. Jaarlijkse meting over personeel in dienst per ultimo, in fte

Bron: LEI: SAP/HR; LUMC/Geneeskunde: WOPI-LUMC

### Aandeel obp (tabel Bestuursafspraken)

Aandeel van overig obp in het totaal van personeel in dienst (in fte ultimo berekend). 'Overig obp' betreft het obp exclusief O&O (onderwijs- en onderzoeksondersteunend beheerspersoneel) en exclusief student-assistenten. De gegevens van de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen zijn inclusief FOM-ers.

Bron: SAP/HR

### % Tijdelijk personeel eerste geldstroom (tabel Bestuursafspraken)

Het aandeel van tijdelijk personeel eerste geldstroom in het totaal in fte van personeel 1e geldstroom, exclusief promovendi en studentassistenten. Jaarlijkse meting over personeel in dienst per ultimo, berekend in fte.

Bron: SAP/HR

### % Docenten (tabel Bestuursafspraken)

Het aandeel van docenten (teller) in de totale populatie hoogleraar, uhd, ud en docent (noemer). Jaarlijkse meting over personeel in dienst per ultimo, berekend in fte.

Bron: SAP/HR

## Financiën

De periode waarop de cijfers betrekking hebben: alle cijfers betreffen de kalenderjaren 2014 t/m 2018.

Berekend conform richtlijnen en definities Jaarrekening.

Bron: Jaarrekening

## Afkortingen

ACCEZ	Accelerating Circular Economy Zuid- Holland	EER	Europese Economische Ruimte
ACPA	Academie der Kunsten	ELF	Enterprise Leiden Fund
AEG	Allocatiemodel Eerste Geldstroom	EMA	European Medicines Agency
AIC	Audit en Interne Controle	ERC	European Research Council
APC	Article Processing Charge	EPOS	Netwerk van zes Nederlandse universiteiten om promovendi psychologie op te leiden tot specialist in de experimentele psychologie
ARWU	Academic Ranking of World Universities		
ASA	Afro Student Association	EU	Europese Unie
ASCL	Afrika-Studiecentrum Leiden/African Studies Centre Leiden	EUR	Erasmus Universiteit Rotterdam
ATC	Academisch Talencentrum	FA	Faculteit Archeologie
AVG	Algemene Verordening Gegevensbescherming	FG	Faculteit Geneeskunde
AZG	Adviespunt Zorgwekkend Gedrag	FGGA	Faculteit Governance and Global Affairs
AZL	Academisch Ziekenhuis Leiden	FGW	Faculteit Geesteswetenschappen
BFR	Bestuurlijk Financiële Rapportage	FOM	Stichting voor Fundamenteel Onderzoek der Materie
BKO	Basiskwalificatie Onderwijs	FOS	Financiële Ondersteuning Studenten
BNG	Bank Nederlandse Gemeenten	FR	Faculteit Rechtsgeleerdheid
BREEAM	Environmental Assessment Method, ontwikkeld door het Britse Building Research Establishment	FSSC	Financieel Shared Service Centre
BSA	Bindend Studieadvies	FSW	Faculteit Sociale Wetenschappen
cao	Collectieve arbeidsovereenkomst	Fte	Fulltime-equivalent
CA-OS	Culturele Antropologie en Ontwikkelingssociologie	FWN	Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen
CASIMIR	Onderzoeksschool voor toegepaste en fundamentele natuurkunde van Universiteit Leiden en TU Delft	FWO	Fonds Wetenschappelijk Onderzoek-Vlaanderen
CBB	Commissie voor de beroep- en bezwaarschriften	GITC	General IT Controls
CBE	College van beroep voor de examens	GNSK	Faculteit Geneeskunde
CBHO	College van Beroep van het Hoger Onderwijs	GRULAC	Group of Latin America and the Caribbean Countries
CDHO	Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs	HC	Honours College
CEL	Centre for Education and Learning	Hgl	Hoogleraar
CFER	Computing Facility for Excellent Research	HOP	The Hague Orientation Program
CROHO	Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs	HOVO	Hoger Onderwijs voor Ouderen
	Collegiale Raad voor Onderzoek Hoger Onderwijs	HRM	Human Resources Management
CV	Commanditaire vennootschap	IBL	Instituut Biologie Leiden
CWI	Centrum voor Wiskunde & Informatica	ICI	Institute for Chemical Immunology
CWTS	Centrum voor Wetenschaps- en Technologiastudies	ICLON	Interfacultair centrum voor lerarenopleiding, onderwijsontwikkeling en nascholing
D&I	Diversiteit & Inclusiviteit	ICTO	ICT & Onderwijs
DEC	Dierexperimentecommissie	IIAS	International Institute for Asian Studies
DGW	Duurzame Geesteswetenschappen	ILLP	International Leiden Leadership Programme
DO	Diversity Officer/Office	IQ	InnovationQuarter
EBZ	Economic Board Zuid-Holland	IRO	Opleiding International Relations and Organisations
EC	European credit (1 EC = 28 uur studieactiviteit)	ISSC	ICT Shared Service Centre
		ITK	Instellingstoets kwaliteitszorg
		IvD	Instantie voor Dierenwelzijn
		k€	Duizend euro
		KILTIV	Koninklijk Instituut voor Taal-, Land- en Volkenkunde

KNAW	Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen	NWIB	Nederlandse Wetenschappelijke Instituten in het Buitenland
LACDR	Leiden Academic Centre for Drug Research	NWO	Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek
LAssO	Leids Assessoren Overleg	O&O	Onderwijs- en onderzoeksondersteunend beheerspersoneel
LBSP	Leiden Bio Science Park	obp	Ondersteunend en beheerspersoneel
LBSPf	Leiden Bio Science Park foundation	OCW	Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
LDE	Leiden-Delft-Erasmus	OER	Onderwijs- en examenreglement
LEH	Libertatis Ergo Holding	ORCID	Open Researcher and Contributor Identifier
LEI	Universiteit Leiden	OWL	Orientation Week Leiden
LERU	Legue of European Research Universities	P&O	Personeel & Organisatie
LExS	Leiden University Excellence Scholarship Programme	PAO	Postacademisch Onderwijs
LIACS	Leiden Instituut for Advanced Computer Studies	PDCA	Plan-do-control-act
LIAS	Leiden University Institute for Area Studies	PhD	Doctor of Philosophy (titel van doctor)
LIC	Leids Instituut voor Chemisch Onderzoek	PMD	Plastic en metalen verpakkingen en drankpakken
LION	Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde	PoC	Proof of Concept
LL.M	Master of Laws ('Legum Magister')	POP	Propedeuse Ondersteuningspunt
LLP	Leiden Leadership Programme	PP	(PP-top 10%) Proportion of the publications of a university
LMS	Learning Management Systeem	PSSC	Personeel Shared Service Centre
LNVH	Landelijk Netwerk van Vrouwelijke Hoogleraren	QANU	Quality Assurance Netherlands Universities
LOWI	Landelijk Orgaan Wetenschappelijke Integriteit	R&O	Resultaat & Ontwikkeling
LRS	Leiden Research Support	RI&E	Risico-inventarisatie & -evaluatie
LTA	Leiden Teachers' Academy	ROG	Resultaat- en Ontwikkelingsgesprek
LUCAS	Leiden University Centre for the Arts in Society	SAZ	Directie Strategie en Academische Zaken
LUCL	Leiden University Centre for Linguistics	SEO	Regeling Stimulering Europees Onderzoek
LUC	Leiden University College	SCIS	Service Centre International Staff
LUCI	Leiden University Cloud Infrastructure	SCM	Strategische Communicatie en Marketing
LUCTH	Leiden University College The Hague	SEP	Standaard Evaluatie Protocol
LUF	Leids Universiteits Fonds	SKO	Senior Onderwijskwalificatie
LUGO	Leiden University Green Office	SLIB	Stichting Leidse Infrastructuur Bundeling
LUMC	Leids Universitair Medisch Centrum	SOZ	Studenten- en Onderwijszaken
LUS	Leids Universitair Studentenplatform	SPOC	Small Private Online Course
M€	Miljoen euro	SRON	Netherlands Institute for Space Research (tot 2005: Stichting Ruimte Onderzoek Nederland)
MBP	Meerjaren Business Plan	STAR	Space to talk about race – netwerk voor internationale/biculturele studenten
MGC	Onderzoeksschool Medical Genetics Centre South-West Netherlands	STREAM	Student Research Mobility Programme
MI	Mathematisch Instituut	STRW	Sterrewacht Leiden
MIP	Meerjaren Investerings Plan	STS	Science and Technology in Society
MOOC	Massive Open Online Course	SURF	ICT-samenwerkingsorganisatie van het onderwijs en onderzoek in Nederland
MoU	Memorandum of Understanding	THE	Times Higher Education
NeCEN	Netherlands Center of Electron Nanoscopy	TU	Technische Universiteit
NELL	Netherlands Ehealth Living Lab	TUD	Technische Universiteit Delft
NIMAR	Nederlands Instituut in Marokko	UAF	Stichting voor Vluchteling-Studenten (1948: Universitair Asyl Fonds)
NINO	Nederlands Instituut voor het Nabije Oosten	UB	Universiteitsbibliotheek
NOVA	Nederlandse Onderzoeksschool voor Astronomie	UBL	Universitaire Bibliotheken Leiden
NSE	Nederlandse Studenten Enquête	UFB	Universitair Facilitair Bedrijf
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie	Ud	Universitair docent
NVIC	Nederlands-Vlaams Instituut in Cairo	Uhd	Universitair hoofddocent



UIC	Universitaire-industriële copublicatie
UNIIO	Universiteiten (LDE) en Innovation Quarter (ondernemerschapsprogramma)
UR	Universitersraad
VAWO	Vakbond voor het Wetenschappelijk Onderwijs
VGM	Afdeling Veiligheid, Gezondheid en Milieu
VJL	Vorbereidend Jaar Leiden
VSNU	Vereniging van Universiteiten (voorheen: Vereniging van Samenwerkende Nederlandse Universiteiten)
VTP	Vreemde Taal Pedagogiek
WHW	Wet op het wetenschappelijk hoger onderwijs en wetenschappelijk onderwijs
WIA	Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen
WNT	Wet Normering Topinkomens
wo	Wetenschappelijk onderwijs
wp	Wetenschappelijk personeel
ZonMw	Gezondheidsonderzoek en zorginnovatie

## Gegevens over de rechtspersoon

BRIN-nummer 21PB

Universiteit Leiden  
Rapenburg 70, 2311 EZ Leiden  
Postbus 9500, 2300 RA Leiden  
Telefoon 071 527 27 27

Prof.mr. Carel Stolker  
*Rector magnificus en voorzitter*

Prof.dr.ir.drs. Hester Bijl  
*Vicerector magnificus*

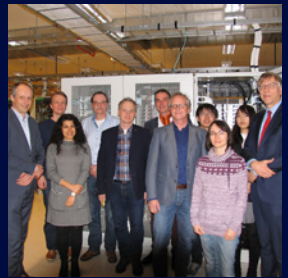
Drs. Martijn Ridderbos  
*Vicevoorzitter*



Dit jaarverslag is gedrukt op Magno matt. Dit papier voldoet aan de hoogste milieucriteria en is FSC® en PEFC™ gecertificeerd. De producent ervan is ISO 14001, ISO 50001 en EMAS gecertificeerd.

De drukker, de eerste gecertificeerde klimaatneutrale drukkerij in Nederland, heeft volledig afbreekbare bio-inkten gebruikt. Verder biedt het bedrijf in samenwerking met partner NatureOffice en de opdrachtgever de mogelijkheid om de CO<sub>2</sub>-uitstoot van een order te compenseren via projecten in Togo en/of de Biesbosch. De Universiteit Leiden heeft gekozen voor de Biesbosch.





Universiteit  
Leiden