

# Jaarverslag 2016



Universiteit  
Leiden

Bij ons leer je de wereld kennen



# Jaarverslag Universiteit Leiden 2016

# Inhoud

Woord vooraf .....	5
Bericht van de Raad van Toezicht .....	9
Bericht van de Universiteitsraad .....	13
<b>Deel I</b>	
<b>Bestuursverslag</b>	
<b>1. Profiel, missie en strategie .....</b>	<b>19</b>
1.1 Visie.....	19
1.2 Missie en kernwaarden.....	19
1.3 Strategie en positie .....	20
1.4 Bestuursafspraken .....	21
1.5 Maatschappelijke trends en impact .....	22
<b>2. Onderwijs.....</b>	<b>25</b>
2.1 Onderwijsprofiel .....	25
2.2 Ontwikkeling van het onderwijsaanbod.....	25
2.3 Onderwijsambities en -prestaties.....	27
2.4 Kwaliteitszorg onderwijs .....	41
<b>3. Onderzoek.....</b>	<b>45</b>
3.1 Onderzoeksprofiel.....	45
3.2 Onderzoeksambities en -prestaties .....	46
3.3 Kwaliteitszorg onderzoek .....	59
3.4 Integriteit.....	61
<b>4. Impact en maatschappelijke verantwoording .....</b>	<b>62</b>
4.1 Profiel.....	62
4.2 Impact en innovatie: ambities en prestaties.....	62
4.3 Activiteiten van en voor alumni .....	75
4.4 Diversiteit en inclusiviteit .....	76
4.5 Compliance .....	78
4.6 Duurzaamheid.....	81
<b>5. Organisatie en bedrijfsvoering.....</b>	<b>87</b>
5.1 Organisatie .....	87
5.2 Medewerkers.....	90
5.3 Bezwaar en beroep .....	97
5.4 Campusinfrastructuur .....	98
5.5 Financiën.....	100
5.6 Continuïteitsparagraaf.....	107
5.7 Private activiteiten.....	117



**Deel II**  
**Jaarrekening**

Geconsolideerde jaarrekening .....	123
Enkelvoudige jaarrekening .....	167

**Deel III**  
**Overige gegevens** ..... 190

**Deel IV**  
**Bijlagen**

Bijlage A Faculteiten, instituten en profileringsgebieden .....	203
Bijlage B Opleidingenaanbod per 31 december 2016 .....	205
Bijlage C Governance.....	209
Bijlage D Accreditaties en visitaties van onderwijs en onderzoek en midterm reviews .....	213
Bijlage E Subsidies, prijzen en onderscheidingen .....	216
Bijlage F Statistieken bezwaar en beroep .....	222
Bijlage G Oraties, afscheidscolleges en promoties .....	223
Bijlage H Definities, bronnen van kerncijfers en afkortingen .....	238



## Woord vooraf

In dit jaarverslag over 2016 rapporteren wij over onderwijs en onderzoek aan de Universiteit Leiden, alsmede over innovatie en kennisvalorisatie, infrastructuur, personeel en financiën. Wij houden ons daarbij aan de richtlijnen voor verslaggeving van het ministerie van OCW.

Het jaarverslag dient allereerst voor het afleggen van verantwoording aan de minister van OCW, die de universiteit grotendeels bekostigt. De informatie is echter ook voor andere geïnteresseerden relevant. Het verslag is ingedeeld in een algemeen deel en een cijfermatig deel, te weten de financiële verantwoording van de universiteit in haar jaarrekening.

In het verslagjaar heeft de universiteit verdere stappen gezet in de uitvoering van het instellingsplan *Excelleren in vrijheid 2015-2020* waarin de universiteit haar strategie voor de komende jaren heeft uiteengezet. In generieke zin wordt deze uitvoering gemonitord in de vorm van de bestuursafspraken die in vervolg op het instellingplan met de faculteiten zijn gemaakt over de doelen en streefcijfers voor de jaren 2015-2020. In het domein van het onderwijs is een start gemaakt met een universiteitsbreed project Arbeidsmarktvoorbereiding voor onze studenten; hiermee werd tegemoet gekomen aan een wens die studenten al langere tijd in studentenenquêtes naar voren brachten. Daarnaast heeft de universiteit samen met de gemeente Leiden en de Hogeschool Leiden HUBspot opgezet, een nieuw centrum voor ondernemerschapsonderwijs aan studenten. De minister van Economische Zaken, Henk Kamp, opende de Biotech Training Facility, een oefenlab in het Bio Science Park voor studenten en professionals in de life sciences.

Op het gebied van het alumnibeleid werd een mijlpaal bereikt met de opening van het Alumnihuis, de nieuwe gezamenlijke huisvesting van het universitaire alumnibureau en het bureau van het Leids Universiteits Fonds (LUF). Hiermee werd verder vorm gegeven aan de intensivering van de samenwerking tussen universiteit en LUF.

De groei van de universiteit vergt omvangrijke investeringen in de wetenschappelijke staf en in de huisvesting, voor zowel onderwijs als onderzoek. In het verslagjaar kwam het nieuwe Gorlaeusgebouw gereed, de eerste fase van de nieuwe bèta-campus. Ook is de nieuwe huisvesting van de universiteit in het Wijnhavenkwartier in het hart van Den Haag opgeleverd – een belangrijke mijlpaal. Dit gebouw is de thuisbasis van de Faculteit Governance and Global Affairs (FGGA) en van een reeks opleidingen van andere faculteiten op de Haagse campus. Wijnhaven is voor de huidige en nog voorziene groei van onderwijs en onderzoek van de universiteit in Den Haag een belangrijke toevoeging, naast de twee andere Haagse gebouwen, aan het Anna van Buerenplein en de Schouwburgstraat. Daarnaast is in het verslagjaar begonnen met een opbouw op het dak van de Universiteitsbibliotheek ten behoeve van de Asian Library. Deze nieuwe bibliotheek heeft in maart 2017 haar deuren voor studenten en onderzoekers geopend.

Al deze projecten dienen op het punt van duurzaamheid te voldoen aan strenge eisen. Verduurzaming staat hoog op de agenda. Vertrekpunt is het Milieubeleidsplan dat in 2016 is vastgesteld en waarin universiteitsbrede acties en streefdoelen zijn geformuleerd. In het

verslagjaar is de eerste voortgangsrapportage besproken. Studenten zijn belangrijke actoren in het duurzaamheidsbeleid van de universiteit. Zij runnen het Leiden University Green Office, dat ideeën van studenten en medewerkers verzamelt en helpt bij de realisatie daarvan.

De universiteit heeft een aantal nieuwe bacheloropleidingen gestart dan wel in voorbereiding. Dit zijn opleidingen met een multidisciplinaire opzet, gekoppeld aan maatschappelijke vraagstukken waarbij behoefte bestaat aan de inbreng vanuit wetenschappelijk onderwijs en onderzoek. Voorbeelden daarvan zijn *Security Studies* (start in september 2017) en *Urban Studies* (in voorbereiding). Tegelijkertijd stelt de sterke instroom van studenten bij achterblijvende financiële middelen de universiteit voor de opgave om de kwaliteit van het onderwijs nauwlettend te bewaken. Ook de kritische oordelen van Leidse studenten in de NSE (Nationale Studenten Enquête) geven daartoe aanleiding. De jaarlijkse strategische conferentie van universitaire bestuurders, instituu­tsdirecteuren en vertegenwoordigers van de medezeggenschap is aan deze opgave gewijd, toegespitst op het aanbod en de kwaliteit van de masterprogramma's.

De vluchtelingenproblematiek bleef ook in 2016 de universiteit bezighouden. Tijdens de opening van het academisch jaar door de voormalige vluchteling en nu biologiestudent Lesage Munyemana, is de oprichting van het inmiddels geopende universitaire Meeting Point voor vluchtelingstudenten aangekondigd, waar zij terecht kunnen met vragen en voor advies. De universiteit en de Hogeschool Leiden zijn ook een schakelklas voor deze doelgroep gestart om een brug te slaan naar het reguliere opleidingsaanbod.

Enkele incidenten bij de kennismakingstijd bij studentenverenigingen aan andere universiteiten en in een enkel geval ook aan onze universiteit, gaven aanleiding om indringend met onze studentenverenigingen in gesprek te gaan over de naleving van de eerder in een convenant vastgelegde afspraken met betrekking tot de kennismakingstijd.

De universiteit sluit het verslagjaar af met een positief resultaat van 1,8 miljoen euro en staat er financieel goed voor. Vanuit dit perspectief wordt in de komende jaren verder gewerkt aan hoogwaardig onderwijs en onderzoek, passend bij het profiel en de ambities van onze universiteit.

Wij spreken onze dank uit voor de grote inzet van de faculteitsbesturen, de medezeggenschapsraden en -commissies en al onze medewerkers en studenten.

Prof.mr. Carel Stolker  
Rector magnificus en voorzitter

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

Drs. Martijn Ridderbos  
Vice­voorzitter

Leiden, mei 2017

## Kerncijfers

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

<b>Studenten</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Instroom propedeuse bachelor	4.541	5.222	4.864	4.986	5.186
Deelnemers excellentie	6%	8%	11%	14%	13%
Contacturen B-1 (% opleidingen met 12 of meer uren)	63%	100%	100%	100%	100%
Instroom master	4.086	4.576	4.945	4.702	5.012
Waarvan met buitenlandse nationaliteit	21%	23%	21%	28%	26%
Totaal aantal ingeschrevenen (vt+dt+extranei)	20.903	23.253	24.449	25.818	26.853
Tevredenheid bachelorstudenten (NSE)	4,1	4,0	4,0	4,1	4,1
Tevredenheid masterstudenten (NSE)	3,9	3,9	3,8	3,9	4,0
<b>Diploma's en studiesucces</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Bachelordiploma's	3.020	2.966	2.992	3.449	3.684
(Post)masterdiploma's	3.130	2.771	3.043	3.441	3.661
Niet-negatief BSA-advies in 1e bachelor jaar	86%	84%	85%	87%	84%
Uitval na 1 jaar (bachelor)	17%	16%	17%	14%	16%
Omzwaai na 1 jaar (bachelor)	7%	6%	7%	6%	7%
Herinschrijversrendement in 4 jaar (bachelor)	64%	68%	68%	69%	71%
Rendement 1-jarige master in 2 jaar	72%	71%	65%	67%	63%
Rendement 2-jarige master in 3 jaar	72%	68%	72%	71%	68%
<b>Onderzoek</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Promoties	383	393	411	406	417
Wetenschappelijke publicaties	5.521	5.830	5.533	5.726	5.656
Onderzoeksinzet in fte	2.194	2.198	2.265	2.321	2.393
Gemiddelde promotieduur	5,5	5,0	5,3	5,2	5,5
Promotierendement in 6 jaar	62%	65%	62%	62%	61%
<b>Personeel in dienst</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Totaal fte in dienst (ultimo)	3.255	3.421	3.667	3.847	4.020
Waarvan wetenschappelijk personeel	1.148	1.240	1.353	1.416	1.535
Waarvan promovendi	653	700	725	767	770
Waarvan onderwijs- en onderzoeksondersteuning	304	322	402	417	406
Waarvan overig ondersteunend personeel	1.113	1.120	1.143	1.202	1.265
% vrouwen in hogere functies	23%	24%	26%	24%	24%
% tijdelijk WP in 1e geldstroom	27%	33%	39%	38%	38%
% BKO-certificaten	28%	32%	68%	87%	89%
<b>Financiën (in M€)</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Rijksbijdrage	286	292	309	319	325
Collegegelden	39	44	51	57	61
NWO (incl. Zon MW) en KNAW	67	70	50	52	54
EU (incl. ERC)	25	25	32	34	38
Andere derden (incl. contractonderwijs)	64	67	81	87	87

Overige baten	33	30	33	41	36
Totale baten	514	528	557	590	601
Lasten	489	512	526	560	586
Nettoresultaat	23	15	31	25	2
Aandeel werk voor derden op totale baten	30%	31%	29%	29%	30%

## Bericht van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht is het universitaire orgaan dat toezicht houdt op het bestuur van de universiteit als geheel en op het beleid en het beheer, dus op het handelen van het College van Bestuur. De Raad van Toezicht ziet erop toe dat het College van Bestuur bij de uitoefening van zijn bevoegdheden de op de universiteit betrekking hebbende wetten en de krachtens die wetten uitgevaardigde regelingen, richtlijnen, aanwijzingen en reglementen alsmede de VSNU branchecode Goed Bestuur Universiteiten 2013 naleeft. De monitoring door de VSNU van de uitvoering van de code in 2016 liet voor de universiteit op alle onderdelen een positieve uitkomst zien. De Raad van Toezicht staat het College van Bestuur met raad bij. Het principe van onafhankelijkheid is naar het oordeel van de Raad bij de uitoefening van zijn taken in het verslagjaar geëerbiedigd.

In de samenstelling van de Raad van Toezicht zijn in het verslagjaar meerdere wijzigingen opgetreden. De minister van OCW benoemde de heer drs. A.F van der Touw met ingang van 1 september tot de nieuwe voorzitter van de Raad. De termijn van de zittende voorzitter, dr. A.H.E.M. Wellink, werd met het oog hierop van 1 mei tot 1 september verlengd. De heer Wellink vervulde de functie van voorzitter van de Raad bij zijn terugtreden ruim acht jaar. De universiteit is hem hiervoor bijzondere dank verschuldigd.

Per 1 juli trad mevrouw drs. M. Sijmons terug in verband met het verstrijken van haar tweede, tevens laatste zittingstermijn. De minister van OCW benoemde met ingang van de genoemde datum in haar plaats mw. O. Zoutendijk MIM BSc.

De heer dr.ir. W. van Saarloos trad tussentijds per 31 december terug in verband met zijn benoeming tot vicepresident van de KNAW en tot hoogleraar aan de Universiteit Leiden. Deze laatste functie is niet verenigbaar met het lidmaatschap van de Raad. De minister van OCW benoemde in zijn plaats per 1 januari 2017 de heer prof.dr. E.W. Meijer, als hoogleraar verbonden aan de TU Eindhoven.

De Raad van Toezicht heeft in het verslagjaar acht maal met het College van Bestuur vergaderd, in zes gevallen werd dit voorafgegaan door een onderlinge vergadering van de Raad. Daarnaast vergaderde de Raad één keer onderling in het kader van zijn zelfevaluatie.

De Audit Commissie uit de Raad is twee maal bijeen gekomen, in mei ter voorbereiding van de besluitvorming van de Raad van Toezicht ten aanzien van de jaarrekening 2015 en het accountantsverslag terzake alsmede het jaarverslag over 2015, in december ten aanzien van de universitaire begroting 2017-2020, alsmede ter bespreking van de Management Letter 2016 met KPMG.

De in 2015 door de Raad ingestelde commissie Kwaliteitszorg Onderwijs en Onderzoek vergaderde een maal en besprak daarin de jaarverslagen kwaliteitszorg onderwijs en onderzoek.

De voorzitter maakte in januari-februari zijn jaarlijkse gespreksronde langs alle decanen en rapporteerde over zijn bevindingen aan de voltallige Raad.

De samenstelling van het College van Bestuur vergde in het verslagjaar veel aandacht. De Raad besloot, na de Raad van Decanen en de Universiteitsraad te hebben gehoord, de heer prof.mr. C.J.J.M. Stolker met ingang van 8 februari 2017 te benoemen voor een tweede vierjarige termijn als rector magnificus en voorzitter van het College van Bestuur.

In de vacature van vicerector magnificus, ontstaan door het terugtrekken van mevrouw prof. dr. S.E. Buitendijk per 1 augustus vanwege de aanvaarding van een bestuurlijke functie aan het Imperial College in Londen, werd voorzien door de benoeming van mevrouw prof.dr.ir.drs. H. Bijl tot vicerector met ingang van 1 november.

Daarnaast zette de Raad in het najaar de procedure in gang voor de opvolging van de vicevoorzitter de heer drs. H.W. te Beest in verband met diens terugtrekken vanwege pensionering per 1 mei 2017.

De Raad voerde in het derde kwartaal functioneringsgesprekken met de afzonderlijke leden van het College van Bestuur. De uitkomsten daarvan werden besproken in de voltallige Raad. De Raad stelde voorts nadere regels vast ten aanzien van de omgang met neveninkomsten van de leden van het College van Bestuur.

Het overleg van de Raad van Toezicht met de Universiteitsraad in het verslagjaar had met name betrekking op de vacatures in de Raad en in het College van Bestuur. Voor de selectiecommissies voor de vacatures in het College van Bestuur droeg de Universiteitsraad een student- en een personeelslid voor; tevens werd de profielschets voor deze vacatures met de Universiteitsraad besproken alvorens de Raad deze definitief vaststelde.

De Raad liet zich informeren over de uitwerking van de plannen van de universiteit voor verdere uitbouw van het opleidingsaanbod op de Campus Den Haag en de afspraken die in dat verband werden gemaakt met de gemeente Den Haag. Ook de implicaties voor de huisvesting van de universiteit aldaar vormden daarbij onderwerp van gesprek.

De vernieuwing van de huisvesting van de universiteit in Leiden kwam regelmatig aan de orde in het verslagjaar. De Raad bracht een bezoek aan de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen en de eerste fase van de nieuwbouw hiervan; voorts informeerde het College van Bestuur de Raad over de voortgang in de planvorming voor de nieuwbouw van de Faculteit Geesteswetenschappen.

De Raad verleende medewerking aan het onderzoek van de Algemene Rekenkamer naar het vastgoedbeleid van een aantal universiteiten in de jaren 2011-2016, waaronder de Universiteit Leiden en verschaftte alle daartoe gevraagde informatie. Het rapport van de Rekenkamer wordt in 2017 verwacht.



De Raad van Toezicht besprak in het verslagjaar voor de eerste maal het beleid op het gebied van informatiebeveiliging en privacy, dit aan de hand van het universitaire jaarverslag hierover. Afsproken werd dat volgende jaarverslagen eveneens met de Raad worden gedeeld.

De Raad van Toezicht heeft in zijn vergadering van 26 mei de jaarrekening en het verslag over 2015 goedgekeurd. Tevens werd de Kadernota 2017-2020 besproken. De Raad besloot om KPMG wederom aan te wijzen als huisaccountant van de universiteit, met ingang van 1 juli 2016 voor de duur van vier jaar. Aan dit besluit ging een aanbestedingsprocedure vooraf.

De Raad besloot tevens enkele aanpassingen in het Audit Charter aan te brengen, gericht op waarborging van de onafhankelijke positie van het hoofd van de afdeling AIC (Audit en Interne Controle). Het gewijzigde charter werd in de vergadering van 5 juli vastgesteld.

De Raad verleende in zijn vergadering van 8 december goedkeuring aan de begroting voor het jaar 2017. In deze vergadering werden tevens de eerder genoemde Management Letter van KPMG en het controleplan 2016 van KPMG besproken alsmede een voorstel van het College van Bestuur om de liquide middelen van de universiteit onder het regime van schatkistbankieren te brengen, dit om negatieve rentekosten te vermijden. De Raad van Toezicht stemde in met dit voorstel. In zijn vergaderingen van 26 mei en 8 december nam de Raad kennis van enkele auditrapporten van de afdeling AIC.

De voortgang van de uitvoering van de begroting 2016 werd door de Raad van Toezicht gevolgd door de bespreking van de bestuurlijke financiële viermaandsrapportages. De Raad constateerde met genoegen dat deze rapportages blijk gaven van een gunstige ontwikkeling van de financiën van de universiteit en een goede financiële discipline van de universitaire eenheden.

De Raad verleende zijn instemming aan het opleidingsaanbod 2017-2018, zoals vastgelegd in het Leids Register van Opleidingen, alsmede aan enkele aanpassingen in het aanbod 2016-2017.

Vanuit de Raad van Toezicht werd in november deelgenomen aan een bijeenkomst van de gezamenlijke Raden van Toezicht en Colleges van Bestuur van de Universiteit Leiden, de Technische Universiteit Delft en de Erasmus Universiteit Rotterdam (LDE) waarin van gedachten werd gewisseld over de voortgang in de samenwerking tussen de drie universiteiten en de gezamenlijke agenda hiervoor in de eerstkomende jaren.

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

De Raad van Toezicht spreekt tenslotte zijn waardering uit voor de inzet en inspanning van het College van Bestuur, de faculteitsbesturen, de medezeggenschapsraden, en de medewerkers en de studenten van de universiteit in het afgelopen jaar.

*Na kennisneming van het Accountantsverslag heeft de Raad van Toezicht in zijn vergadering van 31 mei 2016 dit verslag, inclusief de jaarrekening over 2017, goedgekeurd.*

De Raad van Toezicht van de Universiteit Leiden

Drs. A.F. van der Touw

Voorzitter

## Bericht van de Universiteitsraad

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

Gedurende 2016 hebben elf wijzigingen plaatsgevonden in de samenstelling van de Raad. Er waren in 2016 verkiezingen voor zowel de personeels- als de studentgeleding van de UR. Dat leidde ertoe dat er vier nieuwe studenten en zeven nieuwe personeelsleden hebben plaatsgenomen in de Raad.

Naast de behandeling van de jaarlijks terugkerende onderwerpen zoals de kadernota, Model-OERen en de begroting, heeft de Raad in 2016 aandacht besteed aan een aantal andere onderwerpen, waarvan de belangrijkste hieronder worden besproken.

Het jaar 2016 zal de UR vooral blijven als het jaar waarin het Bindend Studietoelichtingsadvies in het tweede studiejaar (BSA-2) is afgeschaft. Aanvankelijk was het de bedoeling om een evaluatie van het BSA-2 met het College van Bestuur te bespreken. Nog voor de inhoudelijke bespreking plaatsvond, deelde de rector magnificus de UR mee dat besloten was om per direct te stoppen met dit experiment. De beslissing werd ingegeven door de grote kritiek die de UR er al lange tijd op had en ook vanwege politieke druk uit Den Haag.

In 2016 is een vervolg gegeven aan de pilot uit 2015 waarmee de instemming op de hoofdlijnen van de begroting zou kunnen worden geregeld. De UR en het College van Bestuur waren het er in de evaluatie van de pilot over eens dat de afspraken die zijn gemaakt naar behoren gewerkt hebben. De UR was echter van mening dat het instemmingsrecht op de hoofdlijnen van de begroting ook voor faculteitsraden zou moeten gelden op de begroting van de faculteiten. Hierover zijn door het College en de UR aanvullende afspraken gemaakt. Zo is het gelukt om de pilot om te zetten in concrete afspraken over de invulling van de instemming op de hoofdlijnen van de begroting. Formeel moeten de wijzigingen nog worden doorgevoerd in het Reglement van de UR.

De UR heeft in 2016 veel aandacht gevraagd voor duurzaamheid. Zeker de bespreking van het Milieubeleidsplan was voor de UR erg belangrijk. De Raad is tevreden met het feit dat een dergelijk plan er nu is. Veel ambities uit het plan steunt de UR van harte, al vraagt de UR op een aantal punten om meer ambitie, bijvoorbeeld op het gebied van energiebesparing in gebouwen, groenere vormen van (inter)nationale dienstreizen, en een milieuvriendelijker aanbod van voedsel in de verschillende universitaire restaurants.

Na het afschaffen van de studiebeurs is het zogenoemde Studietoelichtingsvoorschot in werking getreden. Dit moet ertoe leiden dat hogescholen en universiteiten op termijn meer geld kunnen besteden

aan de kwaliteit van hun onderwijs. Eerder is al besloten om de openingstijden van de Universiteitsbibliotheek (UB) met deze gelden te verruimen. In 2016 is ook gesproken over de besteding van de overige 10 miljoen euro. Besloten is om 8 miljoen rechtstreeks door te spelen naar de faculteiten, met name voor het kleinschaliger maken van onderwijs. De faculteitsraden hebben hier overigens instemmingsrecht op. De overige 2 miljoen wordt op centraal niveau besteed, met name aan projecten op het gebied van arbeidsmarktvoorbereiding, taalcursussen en verruiming van het aantal werkplekken in de Universiteitsbibliotheek.

De Internationaliseringsagenda en het taalbeleid zijn in 2016 in de UR ruimschoots aan de orde gekomen. De universiteit heeft de ambitie om volledig tweetalig te opereren. Hoewel de UR dit een prima uitgangspunt vindt, vindt hij ook dat het College van Bestuur niet moet doorschieten in deze ambitie. Er zijn immers opleidingen die volledig in het Nederlands of in het Engels worden gegeven; tweetaligheid is daar logischerwijs niet aan de orde. Daarnaast is gesproken over de taal in de medezeggenschapsraden. Afgesproken is dat de spreektaal in de meeste raden zowel Engels als Nederlands mag zijn, maar dat er bij de raadsleden ten minste passieve kennis moet zijn van het Nederlands, omdat dit nodig is voor het lezen van stukken en voor het verstaan van de Nederlandstalige raadsleden.

Tot slot volgt hier een overzicht van onderwerpen waar de UR in 2016 mee heeft ingestemd en een overzicht van onderwerpen waarover hij heeft geadviseerd. De Raad heeft ingestemd met deze dossiers:

- Besteding Middelen Studievoorschot
- Hoofdpijnen Kadernota 2017-2020
- Leids Register Opleidingen 2017-2018
- Gemeenschappelijke Regeling ICLON
- Instellingsdeel Studentenstatuut 2016-2017
- Hoofdpijnen Begroting 2017-2020

Over de volgende onderwerpen heeft de UR in 2016 geadviseerd:

- Protocol Sterker aan de Start
- Milieubeleidsplan 2016-2020
- Regeling Datamanagement
- Regeling Datalekken
- Regeling Inschrijving, Collegegeld en Examengeld
- Retributiebeleid 2017-2018
- Kadernota 2017-2020
- Numerus Fixus – Decentrale Selectie
- Pilot Verplichte Matchingsactiviteit
- Gemeenschappelijke Regeling ICLON
- Gedragscode Integriteit Universiteit Leiden 2016
- Wijzigingen BSA-regeling
- Tarieven Joint Degree Opleidingen Delft
- Capaciteitsbeperkingen Masteropleidingen
- Begroting 2017-2020

- Model-Onderwijs- en Examenregelingen 2017-2018
- Capaciteitsbeperkingen Postpropedeutische Fase Geneeskunde en Fiscaal Recht

Namens de Universiteitsraad van de Universiteit Leiden

P.C. Krol

Voorzitter

Zie bijlage C voor de samenstelling van de Universiteitsraad.

# Bestuursstructuur

## Raad van Toezicht

Voorzitter: dr. A.H.E.M. Wellink, tot 1 september 2016  
Drs. A.F. van der Touw, m.i.v. 1 september 2016

## College van Bestuur

Rector magnificus en voorzitter: prof.mr. C.J.J.M. Stolker  
Vicerector magnificus: prof.dr. S.E. Buitendijk, tot 1 september 2016  
Prof.dr.ir.drs. H. Bijl, m.i.v. 1 september 2016  
Vicevoorzitter: drs. H.W. te Beest

## Universiteitsraad

Voorzitter: P.C. Krol

## Faculteiten

■ Archeologie	Decaan: prof.dr. C.L. Hofman
■ Geesteswetenschappen	Decaan: prof.dr. H.W. van den Doel
■ Geneeskunde*	Decaan: prof.dr. P.C.W. Hogendoorn
■ Governance and Global Affairs	Decaan: prof.dr. A.K. Yesilkagit
■ Rechtsgeleerdheid	Decaan: prof.dr. R.A. Lawson, tot 1 september 2016 prof.dr. J.P. van der Leun, m.i.v. 1 september 2016
■ Sociale Wetenschappen	Decaan: prof.dr. J.T. Swaab-Barneveld
■ Wiskunde en Natuurwetenschappen	Decaan: prof.dr. G.R. de Snoo

De faculteiten bestaan uit 27 instituten en 2 interfacultaire instituten

## Expertisecentra/ondersteunende diensten

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

## Bestuursbureau

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

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

# Deel I

## Bestuursverslag 2016





# 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 is een gewaardeerde partner 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 Leiden is een 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 een maximale 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 problemen kritisch te beoordelen en om weloverwogen keuzes te maken bij het vinden van oplossingen voor deze problemen.
- Zij streeft ernaar dat haar medewerkers en studenten een hechte academische gemeenschap vormen. De Leidse alumni voeden deze gemeenschap met hun ervaring, expertise en betrokkenheid.

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

- De Universiteit Leiden staat van oudsher voor vrijheid van geest, van denken en spreken, en voor een ongebonden ontwikkeling van onderzoek en onderwijs. Zij is een vrijplaats waar iedere vraag gesteld kan worden en in vrijheid beantwoord.
- De academici van de Universiteit Leiden 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 Leiden 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 Leiden staat voor inclusiviteit en diversiteit. Zij staat open voor iedereen die hier wil studeren of werken en het uiterste uit zichzelf wil halen. Zij vormt een open gemeenschap waarin iedereen die wil bijdragen aan haar ambities en aan alles waarvoor zij staat, zich thuis voelt en gelijke kansen krijgt.

### 1.3 Strategie en positie

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

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

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

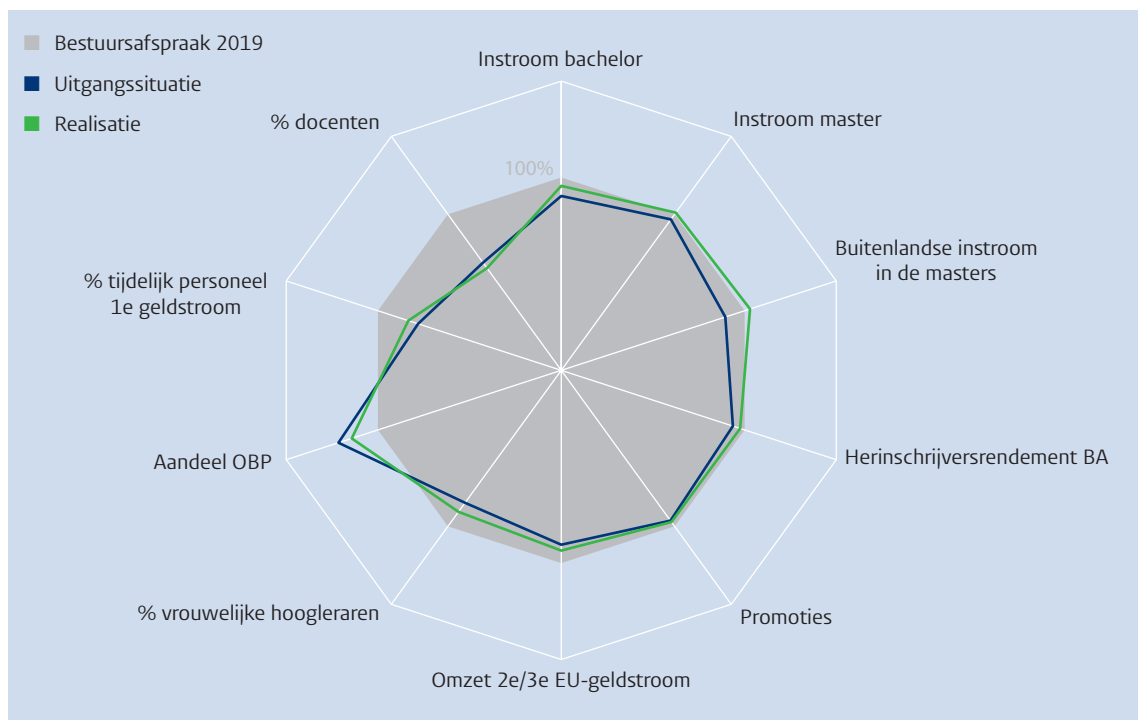
De universiteit heeft haar positie in de internationale rankings de afgelopen jaren in 2016 niet behouden. In de meest invloedrijke rankings stond Leiden ook in 2016 in de top 100 (ARWU, THE, CWTS Leiden Ranking), maar op een lagere positie. In de QS Ranking viel zij net buiten de top 100. De positie in de rankings weerspiegelt met name het onderzoeksprofiel van de universiteit. In haar instellingsplan legt de Universiteit Leiden sterke nadruk op het talentbeleid. Ook de komende jaren wil de universiteit investeren in het aantrekken en behouden van topwetenschappers en daarmee een bij de Universiteit Leiden passende positie binnen de top-100 duurzaam te verzekeren.

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 Leiden Ranking
2012	73 (2)	64 (1)	75 (2)	–
2013	74 (2)	67 (1)	74 (2)	58 (1)
2014	77 (2)	64 (1)	75 (2)	53 (1)
2015	82 (3)	67 (5)	95 (4)	52 (1)
2016	93 (3)	77 (5)	102 (3)	74 (3)

## 1.4 Bestuursafspraken

De prestatieafspraken met OCW over studiesucces zijn in 2016 afgesloten met een positief resultaat. Er zijn nog geen nieuwe afspraken gemaakt. Het College van Bestuur heeft op basis van het instellingsplan in 2015 nieuwe kwantitatieve bestuursafspraken gemaakt met de faculteiten. De bedoeling is dat deze vooral de continuïteit van de instelling ondersteunen. In onderstaande grafiek zijn de resultaten van de nieuwe afspraken te zien; de realisatie in 2016 (het eerste realisatiejaar) is afgezet tegen de uitgangssituatie en de doelstelling voor 2019. Met nog drie realisatiejaren te gaan liggen de faculteiten goed op koers bij de meeste indicatoren. Bij de indicatoren ‘Percentage docenten’ en ‘Percentage tijdelijk personeel in de eerste geldstroom’ ligt de grootste uitdaging.



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.

Totaal bestuursafspraken				
Nr	Indicator	Afspraak 2019	Realisatie 2016	Uitgangssituatie (2014)
1	Instream bachelor	≥ 4.865	4.655	4.400
2	Instream master	≥ 4.500	4.549	4.355
3	Instream uit buitenland in de masters	≥ 26%	27,2%	23,7%
4	Herinschrijversrendement BA	≥ 73%	71,2%	68,3%
5	Promoties	≥ 424	413	409
6	Omzet 2e/3e EU-geldstroom (K€)	≥ 94.686	88.536	85.637
7	% vrouwelijke hoogleraren	≥ 27%	24,1%	22,5%
8	Aandeel OBP	≤ 20%	17,5%	16,5%
9	% tijdelijk personeel 1e geldstroom	= 28%	33,6%	35,9%
10	% docenten	≤ 15%	22,9%	21,7%

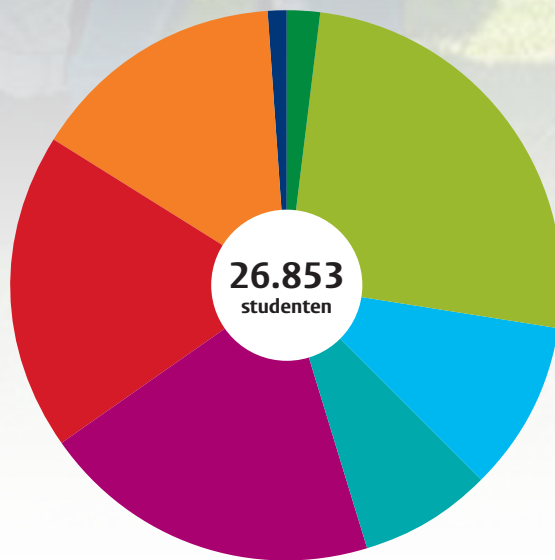
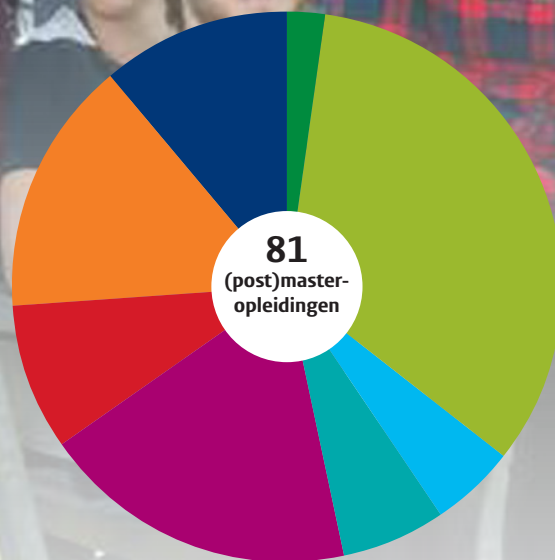
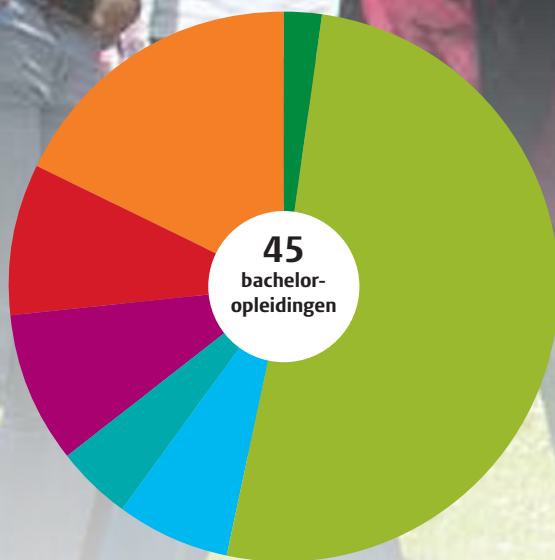
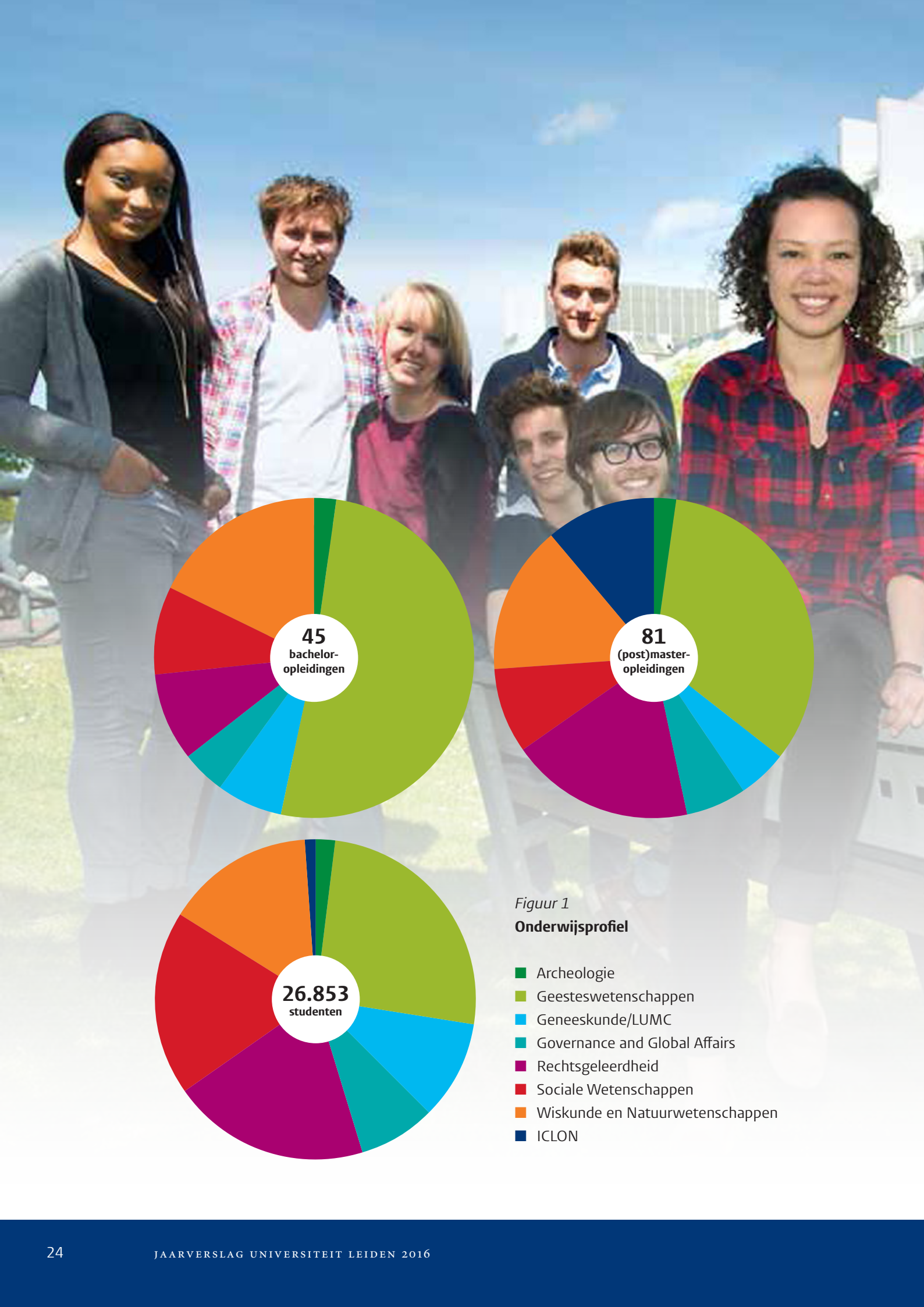
## 1.5 Maatschappelijke trends en impact

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

- Toenemende globalisering en internationalisering stellen hoge eisen aan internationale wetenschappelijke samenwerking; in het onderwijs worden als gevolg van deze trend nieuwe eisen gesteld aan ondersteuning en begeleiding.
- Europa speelt een steeds prominenter rol in de financiering van wetenschappelijk onderzoek, samenwerking wordt daarom ook steeds belangrijker.
- De snelle technologische ontwikkelingen hebben een grote impact op de ontwikkeling van wetenschap en onderwijs (open access, big data, MOOCs) en vragen om hogere uitgaven voor *state of the art* apparatuur en faciliteiten.
- Een landelijke toename van studenten met een multiculturele achtergrond en een groter aandeel vrouwelijke studenten. Er komen steeds meer studenten uit andere landen naar Nederland. Diversiteit creëert kansen, en stelt tegelijkertijd nieuwe eisen aan ondersteuning en begeleiding van studenten, promovendi en medewerkers.
- Sterkere concurrentie: de overheid stelt andere eisen dan vroeger, initieert een Wetenschapsagenda en gaat ervan uit dat universiteiten zelf meer onderzoeksgelden binnenhalen. Tegelijk neemt de aanvraagdruk voor onderzoekssubsidies bij NWO en de EU steeds verder toe. Ook voor de financiering van onderwijs zien we een verschuiving naar meer private vormen. Dat legt druk op studenten om sneller en efficiënter te studeren, en vraagt om een hoogwaardig onderwijsaanbod met maximale mogelijkheden voor talentontwikkeling.

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

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



*Figuur 1*  
**Onderwijsprofiel**

- Archeologie
- Geesteswetenschappen
- Geneeskunde/LUMC
- Governance and Global Affairs
- Rechtsgeleerdheid
- Sociale Wetenschappen
- Wiskunde en Natuurwetenschappen
- ICLON



## 2. Onderwijs

### 2.1 Onderwijsprofiel

De Universiteit Leiden heeft een breed onderwijsprofiel met opleidingen in de domeinen alfa, gamma, bèta en geneeskunde. In het academisch jaar 2016-2017 bood de Universiteit Leiden 45 bacheloropleidingen aan, 48 bekostigde en 11 niet-bekostigde masteropleidingen, 9 lerarenopleidingen en 13 research-masteropleidingen. Er waren vier Engelstalige bacheloropleidingen: Liberal Arts and Sciences, International Studies, Psychology en Archeology. De twee laatste opleidingen boden zowel een Nederlandstalige als een Engelstalige variant.

De Universiteit Leiden is selectief in het verder uitbreiden van het opleidingsaanbod en kiest bij voorkeur voor nieuwe studiepaden in bestaande opleidingen.

In de samenwerking met de Technische Universiteit Delft en de Erasmusuniversiteit (LDE-verband) wordt ingezet op de ontwikkeling van nieuwe opleidingen die tegemoet komen aan een maatschappelijke behoefte en die de kansen van studenten op de arbeidsmarkt vergroten. De Universiteit Leiden en de Technische Universiteit Delft bieden drie gezamenlijke opleidingen aan: de bacheloropleidingen Life Sciences and Technology en Molecular Science and Technology, en de masteropleiding Industrial Ecology. Dit gebeurde tot 2016 op basis van de *double degree*-formule. Per september 2016 worden deze opleidingen formeel als *joint program* aangeboden. De bacheloropleiding Klinische Technologie wordt als joint program van de drie partners gezamenlijk aangeboden.

De voortdurende ontwikkeling van kennis en vaardigheden wordt steeds belangrijker. De Universiteit Leiden wil beter voorzien in de groeiende maatschappelijke behoefte aan een leven lang leren (*life long learning*). Ze doet dat onder meer met Hoger Onderwijs voor Ouderen (HOVO), Studium Generale en met vormen van privaat gefinancierd onderwijs voor professionals.

### 2.2 Ontwikkeling van het onderwijsaanbod

Ook in 2016 heeft de Universiteit Leiden gewerkt aan de ontwikkeling van het opleidingsportfolio. Een deel van het nieuwe aanbod wordt op de Campus Den Haag gerealiseerd.

#### In Leiden

- *Breed, Engelstalige bachelor programma Bio-Sciences*, in voorbereiding bij de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen met medewerking van diverse opleidingen van de faculteit. Beoogde start: studiejaar 2018-2019.
- *Master Statistical Science for the Life and Behavioural Sciences*, aangeboden door de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen, met medewerking van de faculteiten Sociale Wetenschappen en Geneeskunde, en de Universiteit Wageningen. Per 1 september 2016.

- *Master Farmacie*, aangeboden door de Faculteit Geneeskunde/LUMC in samenwerking met de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen. Per 1 september 2016.
- *Tweejarige lerarenopleiding (master) Voorbereidend Hoger Onderwijs (VHO) in de Taalvakken, afstudeerrichting Duits*, aangeboden door de Faculteit Geesteswetenschappen per 1 september 2016. Pilotopleiding gericht op studenten met een brede geesteswetenschappelijke achtergrond, die met hun opleiding niet direct toegang hebben tot een (vak)specifieke lerarenopleiding.
- *Master European Politics and Society*, in voorbereiding bij de Faculteit Geesteswetenschappen in samenwerking met universiteiten in Praag (Tsjechië), Krakow (Polen) en Parijs.
- *Advanced Master Advanced Studies in Transfer Pricing and Global Value Chain Transformation*, aangeboden door de Faculteit Rechtsgeleerheid per 1 september 2017. Niet-bekostigd, wel goedgekeurd door de NVAO.
- *Advanced Master Advanced Studies in Law and Finance*, in voorbereiding bij de Faculteit Rechtsgeleerheid. Niet-bekostigd, wel goedgekeurd door de NVAO.

De *master Vitality and Ageing* is per 1 september 2016 een bekostigde master geworden (was een niet-bekostigde).

### Op de Campus Den Haag

- *Engelstalige bacheloropleiding Security Studies*, aangeboden door de Faculteit Governance and Global Affairs per 1 september 2017. CDHO en NVAO zijn akkoord.
- *Engelstalige bacheloropleiding Urban Studies*, in ontwikkeling bij de Faculteit Geesteswetenschappen. Ook de faculteiten Sociale Wetenschappen, Wiskunde en Natuurwetenschappen, Rechtsgeleerdheid en Governance and Global Affairs participeren in deze opleiding. De voorziene startdatum is 1 september 2018. Goedgekeurd door de CDHO.
- *Engelstalige afstudeerrichting International Relations and Organisations* van de bacheloropleiding Politicologie, aangeboden door de Faculteit Sociale Wetenschappen per 1 september 2017. Met instemming van de CDHO.

Verder heeft het College van Bestuur bij de gemeente Den Haag in 2016 twee subsidie-aanvragen ingediend en toegekend gekregen voor een breed palet aan nieuwe onderwijs- en onderzoeksprojecten: tien projecten van vijf faculteiten in 2016, en dertien projecten van zes faculteiten in 2017.

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

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

De belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van onderwijs zijn:

- *Master Technical Medicine*, in voorbereiding, voorziene start: 1 september 2017. Delft is penvoerder. Goedgekeurd door de CDHO.
- *Masterspecialisatie Governance of Migration and Diversity*, per 1 september gestart in Leiden en Rotterdam. De TU Delft draagt inhoudelijk bij aan het curriculum.



- *Postinitiële master Cyber Security*, gegeven door academici van de Universiteit Leiden met inbreng van de TU Delft en de Haagse Hogeschool, en gastsprekers uit private organisaties. Per 1 september 2016.
- *Drie nieuwe minoren*. Bij elke instelling is er één voorbereid.
- *Honours Class Cyber Security*, een initiatief van het Centre for Safety and Security. Docenten van de drie universiteiten geven vorm aan het curriculum.
- *MOOC Heritage under Threat*, ontwikkeld door het LDE Centre for Global Heritage and Development. Eind 2016 van start gegaan.

Verder zijn in 2016 knelpunten verbeterd in de administratie en de systemen voor studenten (inschrijving, aanmelding, cijferregistratie) voor het LDE-minorenonderwijs, zodat de uitwisseling van studenten nu beter is gefaciliteerd.

## 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 Leiden verder inhoud aan een inzichtelijke en universiteitsbreed gedragen vernieuwingsagenda. Op het terrein van onderwijs is in 2016 gewerkt aan de volgende prioriteiten:

- Verbeteren van de *match* tussen student en opleiding;
- Continueren van het studiesuccesbeleid met aandacht voor BSA en studiebegeleiding;
- Inbedding van excellentieprogramma's in de bestaande organisatie;
- Onderwijsvernieuwing;
- Bevorderen van internationalisering.

### Verbeteren van de match tussen student en opleiding

#### Studiekeuzecheck

In 2016 werd voor het derde jaar op rij 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. Nadat ze de vragenlijst hebben ingevuld, krijgen ze een advies waaraan ze hun studiekeuze kunnen toetsen zodat ze deze eventueel kunnen heroverwegen. Ook vindt er een terugkoppeling plaats naar de opleidingen met informatie over studiekeuzers die mogelijk niet geschikt zijn voor de opleiding. Deze scholieren kunnen dan voor een intakegesprek of andersoortige studiekeuze-activiteit worden uitgenodigd.

In 2016 zijn aan 10.865 studiekeuzers vragenlijsten verstuurd; 8.034 daarvan kwamen volledig ingevuld retour. Het responsepercentage was nagenoeg gelijk aan dat in 2015. Van de

studenten die deelnamen zegt 48 procent (was 45 procent in 2015 en 38 procent in 2014) dat de studiekeuzecheck:

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

Een onderzoek naar de relatie tussen de studiekeuzecheck en studiesucces na één jaar studeren (gemeten aan de hand van uitval, aantal punten en gemiddeld behaald cijfer) wijst uit dat de studiekeuzecheck het studiesucces niet of slechts zeer beperkt voorspelt. Het gemiddelde cijfer op het vwo, de interesse en de leerattitude zijn wel, zij het in beperkte mate, voorspellend voor studiesucces na een jaar. Een goede inschatting van het eigen kunnen en zelfvertrouwen dragen weinig bij aan een juiste voorspelling van de prestaties in de propedeuse. Ook uitval op individueel niveau is nauwelijks te voorspellen. Wel blijkt dat definitieve inschrijving voor een studie samengaat met een meer grondige voorbereiding op de studie en een hogere intrinsieke motivatie.

In 2017 wordt de studiekeuzecheck bij drie opleidingen gecombineerd met de pilot ‘Verplichte matching’. Het gaat om Psychologie, Bio-Farmaceutische Wetenschappen en Security Studies. Alleen studenten die aan de matching hebben deelgenomen, kunnen zich voor de opleiding inschrijven. De matching vindt voorafgaand aan de studiekeuzecheck plaats en bestaat uit een online module ofwel *Small Private Online Course (SPOC)* met een online toets. Na het volgen van de module ontvangt de aspirant-student binnen enkele weken per email een terugkoppeling met een (niet-bindend) advies, eventueel aangevuld met een uitnodiging voor een gesprek. De resultaten van de drie pilots worden zorgvuldig geëvalueerd om na te gaan of ze daadwerkelijk bijdragen aan een betere match tussen student en opleiding. Bij gebleken succes wordt het aantal pilots in de komende jaren uitgebreid.

### **Aansluiting vwo-wo**

De studiekeuzecheck is het sluitstuk van een meerjarig traject waarin de aspirant-student zich aan de hand van aansluitingsactiviteiten oriënteert op een studie aan de universiteit. Het doel van dit traject is een bewuste en goed gefundeerde studiekeuze mogelijk te maken. Om de studiekeuzecheck en het pakket aan aansluitingsactiviteiten zo goed mogelijk op elkaar te laten aansluiten, is in 2016 het totale pakket aan aansluitingsactiviteiten door een extern bureau geëvalueerd. De evaluatie vond plaats op basis van bestaande evaluatiegegevens, document- en bronnenonderzoek, interviews met schooldecanen, focusgroepgesprekken met leerlingen, docenten, decanen en ouders, en gesprekken met vertegenwoordigers van faculteiten, ICLON en de directie Strategische Communicatie en Marketing (SCM). De conclusie uit het onderzoek was dat er onvoldoende samenhang is tussen de aansluitingsactiviteiten, die door verschillende geledingen van de universiteit worden verzorgd, en dat er meer focus in de activiteiten moet worden aangebracht, ook in relatie tot de voorbereiding op de studiekeuzecheck. Het College van Bestuur heeft de aanbevelingen uit het evaluatie-onderzoek overgenomen en een universitaire commissie de opdracht gegeven een plan van aanpak uit te werken dat in 2017 wordt uitgevoerd. De voorstellen betreffen onder meer het verbeteren van de organisatie, waaronder het inrichten van één universitair loket als aanspreekpunt voor scholen en studiekeuzers. Daarnaast hebben de

voorstellen betrekking op het verbeteren van bestaande activiteiten en het aanbieden van nieuwe aansluitingsactiviteiten vanaf 2017.

### **Decentrale selectie**

De Universiteit Leiden heeft in 2016 slechts beperkt gebruikgemaakt van het instrument instroombeperking in combinatie met decentrale selectie. Dat was alleen het geval bij de opleidingen Geneeskunde, Biomedische wetenschappen, Psychologie, Rechtsgeleerdheid, Fiscaal Recht en Criminologie.

De centrale loting voor numerusfixusopleidingen wordt met ingang van het studiejaar 2017-2018 afgeschaft. In plaats daarvan gaan de onderwijsinstellingen studenten selecteren die een numerusfixusopleiding willen volgen. De universiteit heeft in 2016 een begin gemaakt met de voorbereiding van het afschaffen van de centrale loting. Voor de opleidingen Geneeskunde, Biomedische Wetenschappen, Criminologie en Fiscaal Recht heeft dit geleid tot nieuwe selectie- en plaatsingsprocedures.

### **Continueren van het studiesuccesbeleid**

In 2016 heeft de universiteit het enkele jaren geleden ingezette beleid voor het bevorderen van studiesucces voortgezet. Met alle faculteiten zijn bestuursafspraken gemaakt over de te behalen resultaten. Extra aandacht ging uit naar de effecten van de in 2013 aangescherpte BSA-maatregel en naar activiteiten op het terrein van studiebegeleiding.

In de afgelopen jaren heeft de universiteit een succesvol studiesuccesbeleid gevoerd, dat erop gericht was studenten aan te moedigen het maximale uit hun studie te halen en hun opleiding binnen de nominale tijd af te ronden. Een eventuele uitloop van maximaal een jaar voor extra activiteiten valt binnen de gestelde marges. De maatregelen die in de afgelopen jaren zijn genomen om het studiesucces te bevorderen, hadden betrekking op:

- Verhoging van het aantal contacturen (minimaal 12 uur per week);
- Intensivering van de studiebegeleiding;
- Invoering van toetsbeleid met een vroege toets en deelttoetsen;
- Gebruik van moderne ICT-middelen;
- Professionalisering van docenten.

Het College van Bestuur heeft op basis van het instellingsplan in 2015 nieuwe bestuursafspraken gemaakt met de faculteiten, en een aantal te monitoren indicatoren vastgesteld waarin ook studiesucces een rol speelt. Uit de recentste cijfers (zie tabel Kerncijfers onderwijs) blijkt dat het bachelorrendement is toegenomen maar ook de uitval in de bachelorfase, dat de omzwaai gelijk is gebleven en dat het masterrendement iets is gezakt.

## Kerncijfers onderwijs 2012-2016

Studenten	2012	2013	2014	2015	2016
Instroom propedeuse bachelor	4.541	5.222	4.864	4.986	5.186
Deelnemers excellentie	6%	8%	11%	14%	13%
Contacturen B-1 (% opleidingen met 12 of meer uren)	63%	100%	100%	100%	100%
Instroom master	4.086	4.576	4.945	4.702	5.012
Waarvan met buitenlandse nationaliteit	21%	23%	21%	28%	26%
Totaal aantal ingeschrevenen (vt + dt + extraneï)	20.903	23.253	24.449	25.818	26.853
Tevredenheid bachelorstudenten (NSE)	4,1	4,0	4,0	4,1	4,1
Tevredenheid masterstudenten (NSE)	3,9	3,9	3,8	3,9	4,0
Diploma's en studiesucces	2012	2013	2014	2015	2016
Bachelordiploma's	3.020	2.966	2.992	3.449	3.684
(Post)masterdiploma's	3.130	2.771	3.043	3.441	3.661
Niet-negatief BSA-advies in 1e bachelorjaar	86%	84%	85%	87%	84%
Uitval na 1 jaar (bachelor)	17%	16%	17%	14%	16%
Omzwaai na 1 jaar (bachelor)	7%	6%	7%	6%	7%
Herinschrijversrendement in 4 jaar (bachelor)	64%	68%	68%	69%	71%
Rendement 1-jarige master in 2 jaar	72%	71%	65%	67%	63%
Rendement 2-jarige master in 3 jaar	72%	68%	72%	71%	68%

## Bestuursafspraken

De Universiteit Leiden zet zich in voor de verdere ontwikkeling van het onderwijs. De afspraken op dat punt zijn in 2016 geactualiseerd voor de periode 2016-2020. Een deel van de prestatieafspraken met OCW die in 2015 positief zijn geëvalueerd, is daarin meegenomen, vertaald naar facultair niveau.

### *Bestuursafspraken Onderwijs 2016-2019*

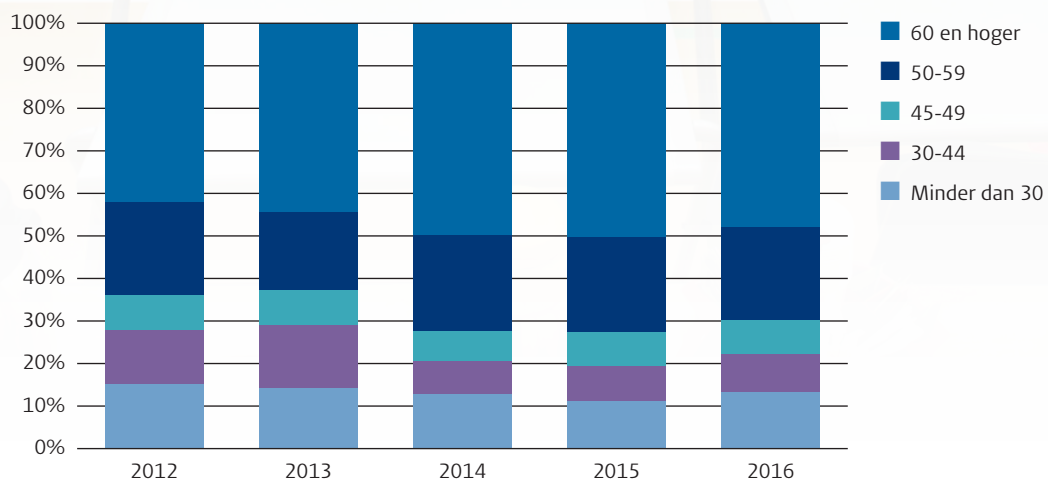
Indicator	Afspraak 2019	Realisatie 2016	Uitgangssituatie (2014)
Instroom bachelor	≥ 4.865	4.655	4.400
Instroom master	≥ 4.500	4.549	4.355
Instroom uit buitenland in de masters	≥ 26%	27,2%	23,7%
Herinschrijversrendement bachelor	≥ 73%	71,2%	68,3%

## Aanscherping Bindend Studieadvies

Met ingang van het studiejaar 2013-2014 is de Universiteit Leiden gestart met een experiment om de eisen voor het Bindend Studieadvies (BSA) in het eerste jaar te verhogen en ook voor het tweede jaar een BSA-eis te introduceren. De eisen voor het BSA zijn aangescherpt naar minimaal 45 behaalde studiepunten in het eerste jaar en naar minimaal 90 binnen twee jaar; de propedeuse moet binnen twee jaar behaald zijn. Deze verscherpte BSA-eis is in de studie jaren 2014-2015 en 2015-2016 gecontinueerd. Begin 2016 is de aanscherping van de BSA-eis geëvalueerd; de maatregelen bleken goed uit te werken. Het aantal bindend negatieve BSA-adviezen voor



*Figuur 2*  
**Behaalde EC's aan het einde van het eerste jaar bachelor**  
*BSA-cohorten, excl. vroege uitvallers*





het studentencohort 2013-2014 bedroeg 15,4 procent. Dat percentage is nagenoeg gelijk aan de resultaten in het jaar daarvoor, toen de studenten nog onder het oude regime van 40 studiepunten in het eerste jaar vielen. In het tweede jaar viel alsnog 5,2 procent (199 studenten) uit van alle studenten die aan het tweede jaar waren begonnen. Verreweg de meeste van deze studenten (155) hebben na twee jaar de propedeuse niet gehaald; zij zouden ook onder de oude regeling zijn uitgevallen. Het aantal behaalde studiepunten in de eerste twee studiejaar is gemiddeld met 4,5 toegenomen. De conclusie is dat de meeste studenten zich aanpassen aan de verscherpte norm en dat de uitval ten gevolge van deze aangescherping zeer beperkt blijft.

Ondanks deze conclusie heeft de universiteit het BSA-experiment gedeeltelijk moeten stopzetten, als gevolg van een uitspraak van het College van Beroep van het Hoger Onderwijs (CBHO) op 23 mei 2016. Per die datum zijn de BSA-eisen voor het tweede jaar (BSA-2) komen te vervallen, zowel wat betreft het minimum aantal binnen twee jaar te behalen studiepunten (90) als aangaande de eis dat de propedeuse binnen twee jaar moet worden behaald. Ook de Universiteitsraad had bezwaren tegen het experiment. Het BSA voor het eerste studiejaar (BSA-1) blijft wél bestaan, inclusief de nieuwe eis van 45 punten.

De BSA-resultaten onder het nieuwe regime (BSA eerste jaar 45 studiepunten, geen propedeuse-eis) zijn vermeld in onderstaande tabel met de meest actuele cijfers. De resultaten na het eerste studiejaar laten zien dat het percentage studenten met een niet-negatief BSA-advies na één jaar studie (84 procent) iets is verslechterd in vergelijking met het jaar daarvoor (87 procent). Ook is het aantal studenten dat in één jaar 60 studiepunten – de propedeusenorm – haalt (48 procent) iets afgenomen ten opzichte van vorig jaar (50 procent).

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

	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016
Omvang cohort	3.862	4.439	4.996	4.876	4.815
Positief	81%	80%	79%	80%	77%
Persoonlijke omstandigheden	3%	3%	4%	5%	5%
Hardheidsclausule	1%	1%	1%	2%	1%
Totaal niet-negatief	86%	84%	85%	87%	84%
Aanvullende eis	0%	0%	0%	0%	0%
Negatief	14%	16%	15%	13%	16%
Totaal bindend negatief	14%	16%	15%	13%	16%
% 60 EC of meer behaald	42%	44%	50%	50%	48%

### **Studiebegeleiding**

Om studenten met studieproblemen extra te ondersteunen, bieden alle faculteiten een laagdrempelige vorm van maatwerkondersteuning aan. Vooral voor studenten met een migrantenachtergrond zijn specifieke aandacht en ondersteuning waardevol, bijvoorbeeld in een tutor-mentorsysteem. Maatwerkondersteuning is als speerpunt opgenomen in het beleid, met als doel deze voorziening in de komende jaren te verbeteren en uit te bouwen. Het *Fenestra Disability Centre* ondersteunt studenten met een functiebeperking. In 2016 is het beleid voor

studeren met dyslexie geëvalueerd. Er zijn universiteitsbrede afspraken gemaakt over de faciliteiten die voor dyslectici worden aangeboden.

In 2016 is veel aandacht besteed aan de vluchtelingstudenten van de Universiteit Leiden. Er is een convenant afgesloten met de Stichting voor Vluchteling-Studenten, UAF. Bij de officiële opening van het academisch jaar hebben vluchtelingstudenten over hun situatie gesproken. In oktober 2016 is het *Meeting Point* geopend, een ontmoetingspunt waar vluchtelingstudenten terecht kunnen met specifieke vragen en waar ze andere vluchtelingstudenten en Nederlandse studenten kunnen ontmoeten. De Universiteit Leiden is in november samen met de gemeente Leiden en de Hogeschool Leiden gestart met het opzetten van een voorbereidend jaar voor vluchtelingstudenten: Voorbereidend Jaar Leiden (VJL). Het gaat begin 2017 van start.

Het driejarige project Professionalisering studieadviseurs is in 2016 afgesloten met een positieve evaluatie. 71 studieadviseurs hebben deelgenomen aan een of meer van het grote aantal opleidingsmodules.

### **Inbedding van excellentieprogramma's**

De Subsidieregeling Siriusprogramma is eind 2014 beëindigd. Daarna heeft de Leidse universiteit de uitbreiding en flexibilisering van haar excellentieprogramma zonder subsidie voortgezet. Het programma bestaat inmiddels uit vier onderdelen, drie in de bachelorfase en één in de masterfase.

Bachelorfase:

- Pre-University College voor scholieren
- Honours College
- Leiden University College The Hague

Masterfase:

- Leiden Leadership Programme

Deze programma's zijn ondergebracht in de Honours Academy, met uitzondering van het Leiden University College The Hague; dit is een zelfstandige, selectieve, driejarige internationale bacheloropleiding, gevestigd in Den Haag.

Sinds 2016 is de Honours Academy een zelfstandige organisatorische eenheid en is het honours-onderwijs in de structurele reguliere onderwijsbekostiging opgenomen. Dit geeft het honours-onderwijs een duurzame financiële basis, nodig om dit type onderwijs verder te ontwikkelen.

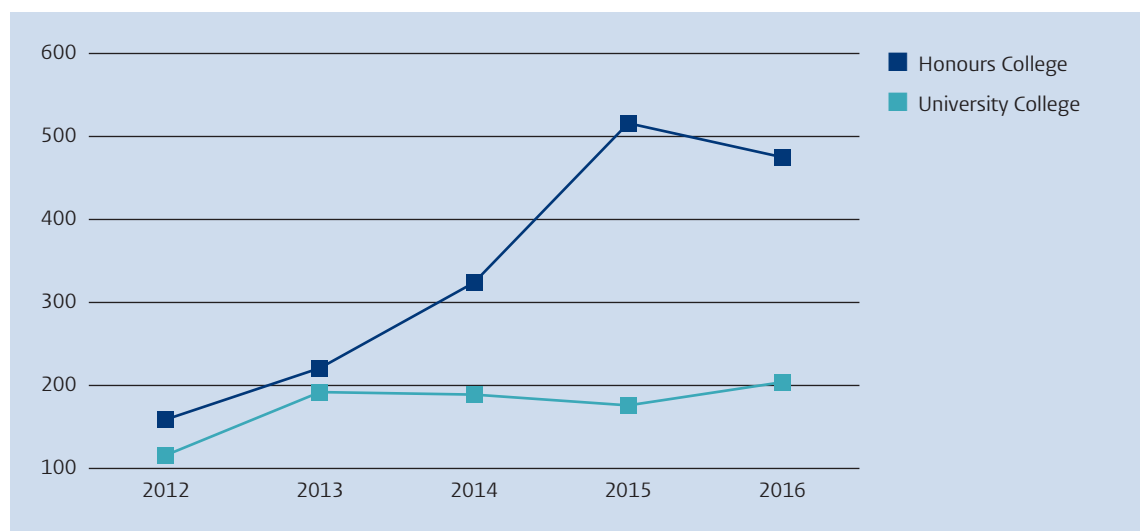
Daarnaast heeft de universiteit in 2016 samen met de faculteiten de honoursprogramma's verder verbeterd. Zo is het aantal honoursmodules voor vwo'ers uitgebreid en wordt gewerkt aan het toegankelijker maken van het honoursonderwijs voor studenten met een functiebeperking en studenten met een migrantenachtergrond. Het aantal partners dat bij het Leiden Leadership Programme betrokken is, is toegenomen.

De bestaande instroom in de verschillende programma's werd in 2016 gecontinueerd. De instroom in het Pre-University College bedroeg 90 studenten en de instroom in het Honours College lijkt na een forse groei in de afgelopen jaren te stabiliseren rond circa 13 procent van de bachelorstudenten. Aan het Leiden Leadership Programme namen 90 masterstudenten deel. Er is ook een verkorte internationale variant van dit programma, waaraan 25 studenten deelnamen.

#### *Deelnemers excellentietrajecten in bachelorfase 2012-2016*

	2012	2013	2014	2015	2016
University College (instroom)	116	192	189	176	204
Honours College	159	221	324	516	475
Totaal excellentietrajecten	275	413	512	692	679
Instroom propedeuse*	4.541	5.222	4.864	4.986	5.186
Deelnemers excellentie in instroom (in %)	6,1%	7,9%	10,5%	13,9%	13,1%

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



### **Onderwijsvernieuwing**

In de komende jaren zet de Universiteit Leiden het studiesuccesbeleid 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 maakt de universiteit keuzes en wordt vastgelegd hoe zij hieraan de komende jaren uitvoering gaat geven. In 2016 zijn initiatieven genomen op het gebied van:

- Ontwikkeling van een nieuwe onderwijsvisie;
- Versterking van de masterfase;
- Versterking van de arbeidsmarktoriëntatie;
- Uitstroom alumni;
- ICT & Onderwijs;
- Teachers' Academy;
- CROHO.



### **Ontwikkelen van een nieuwe onderwijsvisie**

In 2016 is in samenspraak met docenten, studenten en bestuurders in een breed samengestelde universitaire denktank, *bottom-up*, een nieuwe onderwijsvisie ontwikkeld. Deze visie is vervolgens voorgelegd aan, en besproken met besturen, docenten en studenten. In de als gevolg hiervan verbeterde en verrijkte visie 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 voor *transferable skills* in het curriculum;
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 in het onderwijsaanbod;
8. Versterking van de internationale oriëntatie en de oriëntatie op diversiteit.

De visie is begin 2017 definitief vastgesteld. De komende jaren wil de universiteit deze met een vernieuwingsagenda en een gerichte, systematische aanpak realiseren. De ambities van de vernieuwingsagenda moeten op termijn herkenbaar zijn in de curricula van de opleidingen. Op de langere termijn moeten de vernieuwingen ook doorklinken in de tevredenheid van studenten en medewerkers, en zichtbaar zijn in de kwaliteit en de impact van de afgestudeerden.

In 2017 gaat het project 'Didactische vernieuwing' van start. Dit project richt zich met name op het versterken van onderzoeksgedreven onderwijs en geeft inhoud aan kernambities uit de onderwijsvisie. Ook de hierna beschreven projecten, die al eerder van start gingen, maken deel uit van de nieuwe onderwijsvisie.

### **Versterking masterfase**

In 2016 is een begin gemaakt met de versterking van de masterfase. De universiteit wil de masteropleidingen aantrekkelijker, innovatiever en internationaler maken. Zij hoopt hiermee de studententevredenheid te verhogen. Uit de resultaten van de Nationale Studenten Enquête (NSE) blijkt dat deze achterblijft bij de ambities van de Universiteit Leiden. Op de jaarlijkse Strategische Conferentie van de universiteit (juni 2016) en op een werkconferentie met opleidingsvoorzitters en -directeuren (september 2016) is afgesproken om de masteropleidingen sterker te profileren, het onderwijs waar nodig kwalitatief te verbeteren en de organisatie van de opleidingen (inclusief communicatie) te versterken. Alle masteropleidingen maakten daarvoor een plan dat met ingang van 2017 wordt uitgevoerd.

### **Versterken arbeidsmarktoriëntatie**

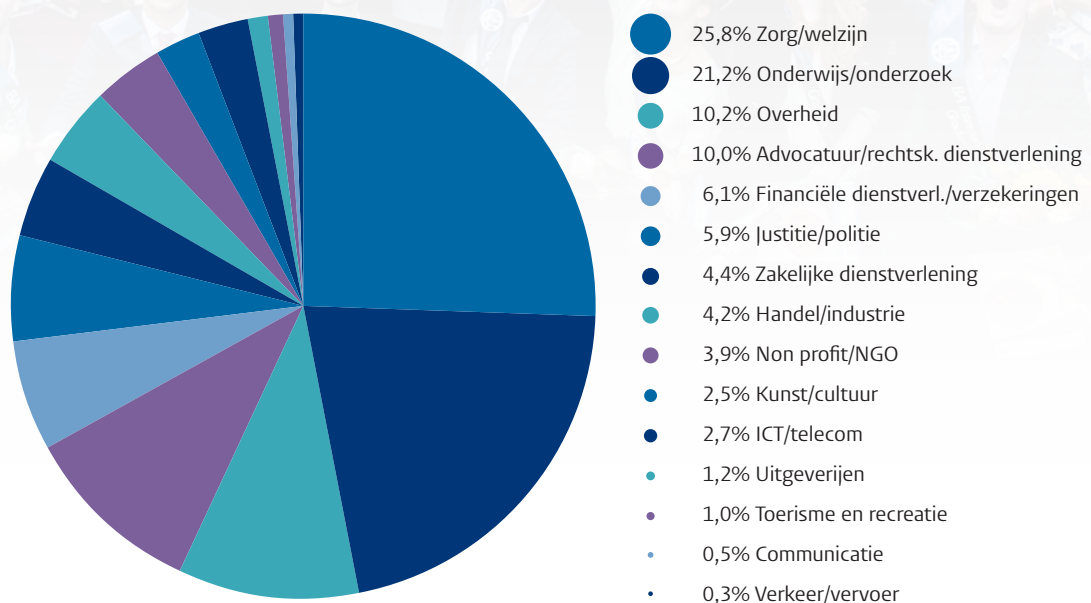
Het programma Arbeidsmarktvoorbereiding, dat in 2015 van start ging, heeft tot doel studenten beter voor te bereiden op de arbeidsmarkt. Ze krijgen gerichte begeleiding en kunnen gebruikmaken van een groter aanbod van intra- en extracurriculaire activiteiten. Zowel uit de NSE als uit de nationale Alumni Monitor blijkt dat veel studenten ontevreden zijn over de



*Figuur 3*

**Branches starters van master- en doctoraalstudenten afgestudeerd in de periode 2013-2014**

*Bron: Nationale Alumni Enquête 2015*





voorbereiding op de arbeidsmarkt. Het programma Arbeidsmarktvoorbereiding beoogt hierin verbetering te brengen. In 2016 vond een universiteitsbrede inventarisatie plaats van activiteiten die binnen en buiten het curriculum worden aangeboden. De resultaten zijn vastgelegd in een database. De opleidingen en ondersteunende diensten kunnen deze raadplegen, gebruikmaken van elkaars ideeën en samenwerken. Daarnaast vond bij negentien opleidingen de kick off plaats van een pilot gericht op het opzetten van een speciaal op de opleiding toegesneden arbeidsmarktprogramma. Tenslotte is gewerkt aan het opzetten van een alumni-netwerk, een netwerk van (regionale) werkgevers, en een verbeterde dienstverlening op het terrein van *career services*.

### **Uitstroom alumni**

De Nationale Alumni Enquête geeft inzicht in de aansluiting van de masteropleiding op de arbeidsmarkt. De VSNU peilt tot 1,5 jaar na het afstuderen de gegevens van alle alumni van Nederlandse universiteiten en publiceert daarover op hoofdlijnen. De universiteiten zelf zijn verantwoordelijk voor de presentatie van gegevens over de eigen afgestudeerden. De laatste Nationale Alumni Enquête werd eind 2015 gehouden en was gericht op master- en doctoraalstudenten afgestudeerd in de periode 2013-2014. Van de Leidse alumni heeft 19,6 procent de enquête volledig ingevuld. De uitkomsten laten zien dat de startersbanen voor Leidse afgestudeerden vooral liggen in de sectoren zorg/welzijn (26 procent), onderwijs/onderzoek (21 procent), overheid (10%, de advocatuur/juridische dienstverlening (10 procent) en justitie/politie (5,9 procent). Dit beeld kwam ook uit de voorgaande enquêtes naar voren.

### **ICT & Onderwijsprogramma**

De universitaire onderwijsvisie krijgt mede vorm door middel van het ICT & Onderwijsprogramma (ICTO). Hierin verkent de Universiteit Leiden innovatieve manieren om technologie in te zetten voor de verbetering van het onderwijs. De verbeteringen hebben zowel betrekking op contactonderwijs als op online onderwijs, en ze zijn bedoeld voor zowel voltijds als deeltijdstudenten. Het eerste ICTO-programma (2013-2016) is succesvol afgerond. De belangrijkste resultaten waren:

- Blended Learning is in drie jaar tijd ingevoerd bij de drie grootste opleidingen: Rechtsgeleerdheid, Psychologie en International Studies. Blended learning is het combineren van online onderwijs en contactonderwijs om daarmee de contacturen effectiever te kunnen gebruiken. Het project is uitgebreid geëvalueerd; de resultaten van de evaluatie worden gebruikt voor het nieuwe ICTO-programma.
- De afgelopen jaren zijn twintig MOOCs (Massive Open Online Courses) ontwikkeld; ruim een half miljoen deelnemers uit alle werelddelen meldden zich aan voor een Leidse MOOC.
- In 2016-2017 biedt de Universiteit Leiden dertien Small Private Online Courses (SPOCs) aan. Tien daarvan zijn in 2016 ontwikkeld. Twee werden al aangeboden, de overige volgen in 2017. Deze cursussen zijn alleen digitaal te volgen. Ze zijn ontwikkeld voor een selecte groep professionals, aspirant-studenten of Leidse studenten. De SPOCs worden uitgebreid geëvalueerd.
- In 2016-2017 voert de universiteit vijf *flipped classroom*-projecten uit. Flipped classroom houdt in: studenten bereiden zich door middel van (online) zelfstudie voor op de colleges waardoor die kunnen worden benut voor verdieping. Twee projecten zijn in 2016 uitgevoerd, de overige volgen in 2017.

Digitalisering van het onderwijs blijft onverminderd actueel. De universiteit volgt de ontwikkelingen op de voet en probeert strategische kansen op dit gebied aan te grijpen. Dat is het uitgangspunt van het tweede ICTO-programma (2017-2020).

### **Teachers' Academy**

De Leiden Teachers' Academy (LTA) is in 2014 opgericht en 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 resultaten daarvan worden universiteitsbreed gedeeld en, waar mogelijk, op basis van interfacultaire samenwerking geïmplementeerd. Onderwijsconferenties, samenwerkingsverbanden en themabijeenkomsten inspireren alle docenten tot vernieuwing van hun onderwijs. De Academy heeft circa twintig leden. De winnaar van de jaarlijkse universitaire Onderwijsprijs wordt automatisch lid, de andere zijn voorgedragen door hun faculteit. In principe duurt het lidmaatschap vijf jaar. In 2017, als de Academy drie jaar bestaat, wordt haar rol in het programma Onderwijsvernieuwing geëvalueerd.

### **Collegiale Raad voor Onderzoek Hoger Onderwijs**

De Collegiale Raad voor Onderzoek Hoger Onderwijs (CROHO) van de Universiteit Leiden is aanjager van het onderzoek naar het effect van het Leidse onderwijsvernieuwing- en studiesuccesbeleid. Daarnaast adviseert de CROHO bij de ontwikkeling en uitvoering van de onderwijsvisie van de Universiteit Leiden. De CROHO is in 2013 ingesteld en bestaat uit hoogleraren met relevante onderzoeksexpertise van verschillende instituten, onder voorzitterschap van de wetenschappelijk directeur van het Interfacultair Centrum voor lerarenopleiding, onderwijsontwikkeling en nascholing (ICLON). Sinds 2015 heeft het College van Bestuur 1,5 miljoen euro beschikbaar gesteld voor kleinschalige onderzoeksprojecten. Op basis van de resultaten kunnen *evidence-based* onderwijsvernieuwingen worden doorgevoerd. In 2016 zijn veel van de onderzoeksprojecten afgerond. In 2017 wordt daarover gerapporteerd.

### **Bevorderen van internationalisering**

Het aantal buitenlandse studenten dat aan de Universiteit Leiden een bachelor- of masteropleiding volgt, is opnieuw gestegen. In 2016 bestond 13 procent van de studentenpopulatie uit studenten met een andere dan de Nederlandse nationaliteit. Samen met de uitwisselingsstudenten betekent dit dat er in 2016 meer dan 3900 buitenlandse studenten aan de Universiteit Leiden studeerden.

De meeste internationale studenten komen uit Europa, met name uit Duitsland (16 procent van het totaal), het Verenigd Koninkrijk (9 procent), Italië (7 procent) en Griekenland (6 procent). De meeste studenten van buiten de EU komen uit China (6 procent van het totaal). In de totale internationale studentpopulatie zijn 116 nationaliteiten vertegenwoordigd.

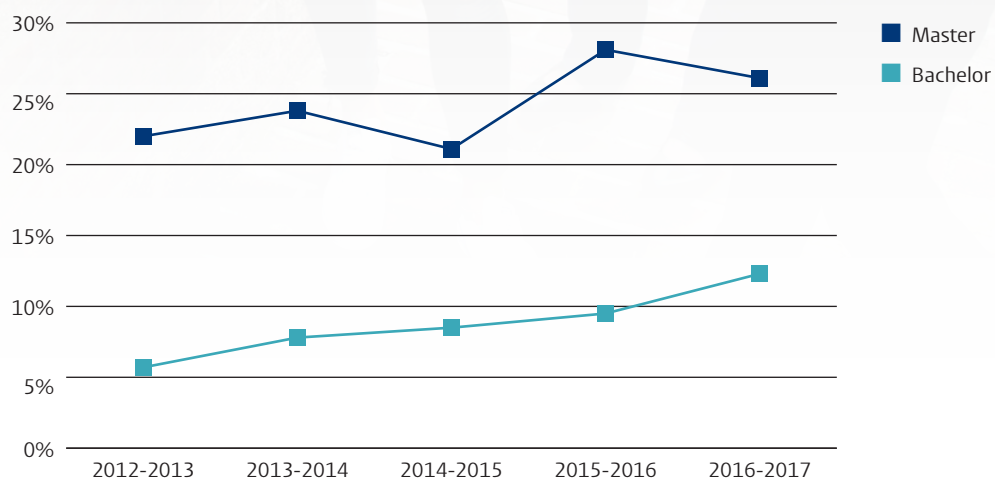
Zoals in figuur 4 te zien is, stijgt de instroom van buitenlandse studenten, vooral in de bacheloropleidingen. Bij de masteropleidingen was het aandeel buitenlandse studenten al groot.

De eerste kennismaking van internationale studenten met de universiteit vindt plaats in de (centraal georganiseerde) Leiden University International Orientation Week (OWL). In 2016 namen hier 1155 studenten aan deel. Aan de vorig jaar voor de eerste keer gehouden





*Figuur 4*  
**Aandeel buitenlandse studenten in de instroom**



internationale ontvangstweek in Den Haag – The Hague Orientation Program (HOP) – deden 728 studenten mee.

### **Uitwisseling Leidse studenten**

De Universiteit Leiden vindt uitwisseling belangrijk en stimuleert haar studenten om een deel van de studietijd te besteden aan cursussen, stage of onderzoek in het buitenland. In het academisch jaar 2015-2016 hebben 1411 Leidse studenten dat gedaan. Het waren er 350 meer dan het jaar ervoor. Een kleine dertig procent kreeg een Erasmusbeurs.

Het meest populaire land onder studenten die een beurs uit het programma Erasmus+ ontvingen was het Verenigd Koninkrijk, gevolgd door Duitsland, Frankrijk en Zweden. Bij de studenten die met een beurs van het Leidse programma LUSTRA+ gingen studeren buiten de EU, waren de Verenigde Staten, Australië, Canada en China het populairst. Ter bevordering van de uitwisseling van studenten heeft de Universiteit Leiden haar netwerk van uitwisselingspartners sterk uitgebreid, onder andere in de VS (University of Pittsburgh en Ohio State University) en Australië (Macquarie University Sydney en de University of Western Australia).

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 International Credit Mobility.

In 2016 zijn met succes vier Erasmus+ International Credit Mobility-projecten aangevraagd. Deze zijn gericht op samenwerking met Cuba, Uzbekistan, Israël en Kazachstan. In deze projecten heeft student- en stafuitwisseling plaatsgevonden.

### **Beurzen voor internationale studenten**

In 2016 hebben 227 internationale studenten en promovendi een (door de universiteit beheerde) beurs ontvangen om aan de Universiteit Leiden te studeren. De studenten komen uit meer dan 45 landen. De beurzen zijn afkomstig van 44 beursprogramma's. De meeste masterbursalen hebben een beurs ontvangen van het Leiden University Excellence Scholarship Programme (LExS). De meeste PhD-bursalen kwamen met een beurs van de China Scholarship Council.

In 2016 heeft de Universiteit Leiden voor het eerst gebruikgemaakt van het Erasmus+ KA107-programma. Het betrof een uitwisseling tussen stafleden van het ICLON en stafleden van drie instellingen in Kazachstan. Het KA107-programma is een subsidieprogramma van de Europese Unie voor mobiliteit tussen EU-landen en (partner)landen van buiten de Europese Unie.

Ook is in 2016 aan drie Leidse studenten de New Holland Scholarship Australia-beurs toegekend voor uitwisseling met een instelling in Australië in 2017. Het betreft een eenmalig beursprogramma van de Nederlandse overheid.

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

### Profileringsfonds

Het Profileringsfonds van de Universiteit Leiden omvat, naast LExS, ook de FOS-regeling. Deze regeling Financiële Ondersteuning Studenten is bedoeld voor ondersteuning van studenten vanwege overmacht, topsport en erkende bestuursactiviteiten. De Universiteitsraad heeft instemmingsrecht op deze regeling.

Van de FOS-regeling hebben in 2016 967 EER-studenten en 36 niet-EER-studenten gebruikgemaakt voor bedragen van respectievelijk 1,008 miljoen en 300.000 euro.

#### Overzicht Profileringsfonds Universiteit Leiden 2016

EER*	Bedrag	Aantal
Bestuurderstoelage	909.630	912
Afstudeerfonds	98.163	55
<b>Totaal EER</b>	<b>1.007.793</b>	<b>967</b>
Niet EER	Bedrag	Aantal
LEXS	300.484	36
<b>Totaal niet EER</b>	<b>300.484</b>	<b>36</b>

\* De EER (Europese Economische Ruimte) omvat de EU-landen plus Liechtenstein, Noorwegen, IJsland en Zwitserland.

## 2.4 Kwaliteitszorg onderwijs

### Follow up instellingsaudit

In 2016 is verder gewerkt aan de uitwerking van de aanbevelingen van de instellingstoets 2013, zoals vastgelegd in het universiteitsbrede programma Onderwijsvernieuwing (zie paragraaf 2.3). De uitwerking van het speerpunt 'Ontwikkeling interne kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur' betrof in 2016 vooral de landelijke discussie over de herziening van het accreditiestelsel met ingang van 2017, en het versterken van de rol van de examencommissies en de opleidingscommissies.

### Discussie landelijk stelsel

Op basis van een intern evaluatieonderzoek naar het visitatieproces, heeft de Universiteit Leiden zich uitvoerig gemengd in de discussie over de herziening van het landelijk visitatiestelsel. Samen met de andere Nederlandse universiteiten pleitte de Leidse universiteit voor een stelsel



waarin de verbeterfunctie van het onderwijs centraal staat en de externe verantwoording op instellingsniveau wordt afgelegd, in plaats van per opleiding. In de politiek was er echter onvoldoende draagvlak voor dit standpunt, waardoor de aanpassingen in wetgeving en beoordelingskaders beperkter zijn dan de Universiteit Leiden wenselijk vindt. De universiteit besloot niet mee te doen aan een landelijke pilot met instellingsaccreditatie, omdat de uitgangspunten van de pilot op geen enkele wijze tegemoet kwamen aan de wensen van de universiteit. Wel formuleerde een universitaire ‘Commissie kwaliteitscultuur’ op verzoek van het College van Bestuur een reeks aanbevelingen voor de verdere ontwikkeling van de kwaliteitscultuur van de universiteit. Deze worden in 2017 verder uitgewerkt.

De uitgangspunten zijn:

- Versterking eigenaarschap (je persoonlijk betrokken voelen bij een taak) bij docenten en studenten;
- Meer nadruk op verbetering in plaats van op verantwoording;
- Terugdringing van de administratieve lasten.

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

In 2016 is gestart met het optimaliseren van de cursus- en programma-evaluaties die worden uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van de faculteiten. Op basis van de resultaten kunnen zowel de opleidingen en de faculteiten als het universiteitsbestuur gericht sturen op verbetering. Ook kunnen de resultaten vergeleken worden met de (landelijke) gegevens van de NSE. Belangrijke voortgang is geboekt door een uniforme set vragen te formuleren voor alle cursus- en programma-evaluaties, die desgewenst aangevuld kan worden met opleidings- en faculteitsspecifieke vragen. Met ingang van 1 september 2017 is het aangepaste evaluatiesysteem *Evasys*, met rapportagemogelijkheden op verschillende aggregatieniveaus, operationeel.

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

In 2016 is ook aandacht besteed aan de professionalisering van examen- en opleidingscommissies, een essentieel element in de kwaliteitszorg op opleidingsniveau. In samenwerking met de Faculteit Geesteswetenschappen zijn twee handleidingen ontwikkeld, een voor examinatoren/docenten (Tips bij Toetsen, 2015) en een voor examencommissies (Kwaliteitsborging Toetsing, 2016). Beide handleidingen zijn in 2016 intern breed beschikbaar gesteld. De handleiding voor examencommissies staat centraal in de cursus voor nieuwe leden van examencommissies (gestart najaar 2016). Verder werd in overleg met faculteiten een universitair model voor regels en richtlijnen opgesteld en aan de examencommissies ter beschikking gesteld.

Ook in 2016 konden studentleden van opleidingscommissies een training volgen. Dit jaar werd voor het eerst gebruikgemaakt van een speciaal voor dit doel ontwikkelde SPOC (Small Private Online Course). Ook werd in 2016 voor het eerst een universiteitsbrede themabijeenkomst voor opleidingscommissies gehouden. Deze eerste keer ging het over de rol, taak en werkwijze van deze commissies. Tenslotte werd gewerkt aan een universiteitsbreed protocol voor opleidingscommissies. Dat treedt in 2017 in werking.



### **Overleg met studenten**

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

Het Leids Universitair Studentenplatform (LUS), opgericht in 2013, organiseert periodieke bijeenkomsten over actuele onderwijsthema's. Ook organiseert het Platform de jaarlijkse verkiezing van de beste docent van het jaar. Hij of zij ontvangt de Onderwijsprijs bij de opening van het academisch jaar. In 2016 verscheen het derde jaarverslag van het platform. De aanbevelingen daarin worden door het College van Bestuur, de faculteitsbesturen en de studenten opgepakt.

### **Opleidingsaccreditatie**

De resultaten van de in 2016 door de NVAO uitgevoerde externe beoordelingen staan vermeld in de tabel in bijlage D. De tabel vermeldt de accreditaties die in 2016 zijn afgehandeld door de NVAO. Alle beoordelingen hebben tot een positieve uitkomst geleid. De herstelbeoordeling van de master Mediatechnology is met een positief resultaat afgerond.

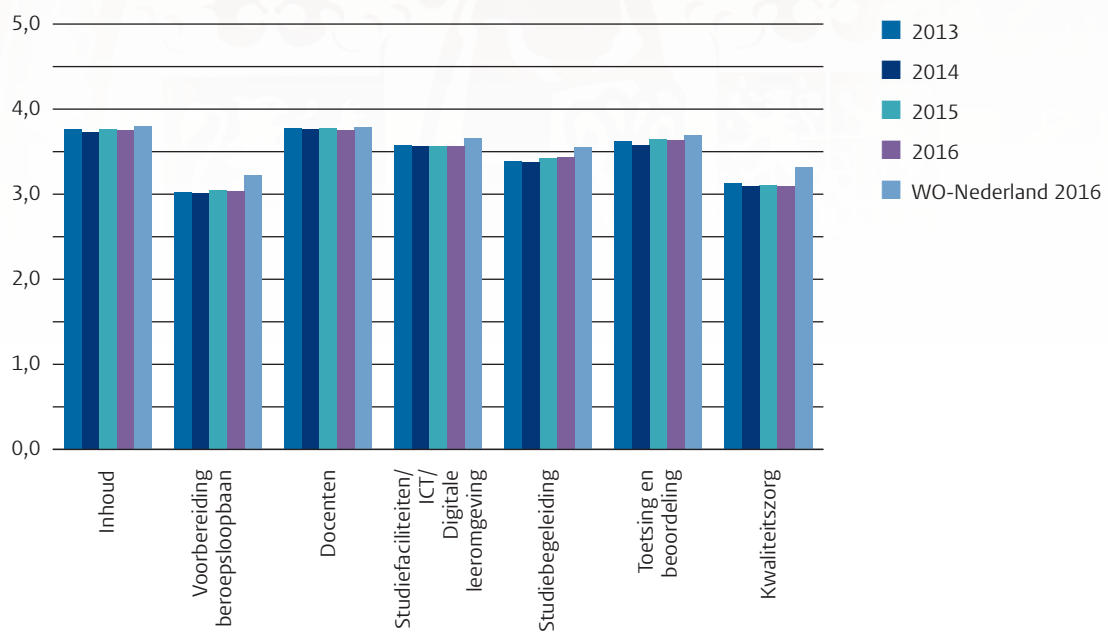
### **Midterm reviews**

In 2016 zijn *midterm reviews* uitgevoerd bij alle bachelor- en masteropleidingen van de Faculteit Geesteswetenschappen, bij twee bachelor- en twee masteropleidingen van de Faculteit Geneeskunde, bij drie bachelor- en drie masteropleidingen van de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen en bij de bacheloropleiding van het Leiden University College The Hague (zie bijlage D voor het complete overzicht van de in 2016 uitgevoerde midterm reviews).

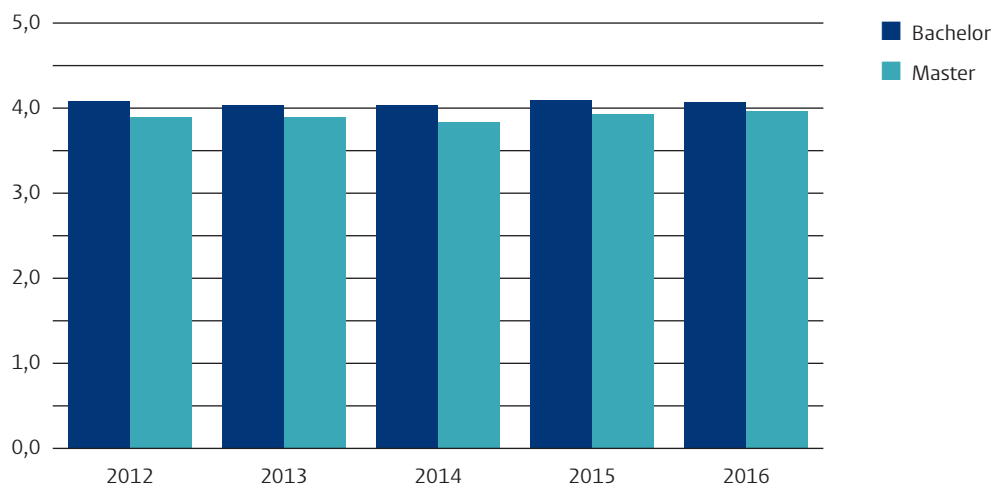
### **Studenttevredenheid**

Ook in 2016 oordeelden de Leidse studenten in het algemeen positief over het bachelor- en masteronderwijs. Volgens de resultaten van de NSE is de gemiddelde studenttevredenheid in de bacheloropleidingen 4.1 en in de masteropleidingen 4.0 op een vijfpuntsschaal. Daarbij beoordeelden de studenten in de NSE de universiteit op verschillende aspecten van hun studie, zoals de inhoud van de opleiding, de deskundigheid van docenten, de studiebegeleiding, de voorbereiding op de beroepsloopbaan en de voorzieningen. Op het punt van voorbereiding op de beroepsloopbaan scoort de Universiteit Leiden gemiddeld iets minder goed (3,04 ten opzichte van het landelijke gemiddelde 3,22) en ook op het punt kwaliteitszorg (3,10 ten opzichte van het landelijke gemiddelde 3,32). Op de punten waar de universiteit lager scoort dan in voorgaande jaren of lager dan andere universiteiten, zijn in het kader van de reguliere kwaliteitszorg verbeteracties met faculteiten afgesproken. In figuur 5 en 6 zijn de oordelen over de belangrijkste thema's samengevat. De respons van studenten op de NSE was in 2016 met 43,6 procent aanzienlijk hoger dan in 2015 (33,6 procent) en in 2014 (26,5 procent).

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



*Figuur 6*  
**Totaaloordelen uit de NSE (5-puntsschaal)**



## 3. Onderzoek

### 3.1 Onderzoeksprofiel

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

Het onderzoek van de Universiteit Leiden is ondergebracht in zeven naar discipline ingerichte faculteiten en ingebed in onderzoeksinstituten (zie bijlage A).

De universiteit heeft in haar instellingsplan *Excelleren in vrijheid 2015-2020* ingezet op de profilering van haar onderzoek. Met elf profileringsgebieden positioneert de universiteit haar onderzoek internationaal, en biedt zij een kader voor samenwerking met andere kennisinstellingen, maatschappelijke organisaties en bedrijven. Deze gebieden sluiten aan bij grote maatschappelijke vraagstukken zoals geformuleerd door de Europese Commissie (in de Grand Challenges in Horizon 2020) en de Nederlandse overheid (in Topsectoren).

#### *Leidse profileringsgebieden versus EU Grand Challenges*

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

In 2016 heeft de universiteit besloten om een bedrag van 4 miljoen euro te investeren in een universiteitsbreed onderzoeksprogramma op het terrein van *data science* bij het Leiden Centre of Data Science (LCDS). Hierin werken alle zeven faculteiten van de universiteit en ruim twintig promovendi samen aan de ontwikkeling en toepassing van data science in de verschillende onderzoeksvelden van de Universiteit Leiden.

## 3.2 Onderzoeksambities en -prestaties

### Kerncijfers onderzoek

Onderzoek	2012	2013	2014	2015	2016
Promoties	383	393	411	406	417
Wetenschappelijke publicaties	5.521	5.830	5.533	5.726	5.656
Onderzoeksinzet in fte	2.194	2.198	2.265	2.321	2.393
Gemiddelde promotieduur	5,5	5,0	5,3	5,2	5,5
Promotierendement in 6 jaar	62%	65%	62%	62%	61%

### Omgeving voor excellent onderzoek

In het instellingsplan 2015-2020 heeft de Universiteit Leiden de ambitie geformuleerd om optimale omstandigheden te creëren voor excellent onderzoek. De universiteit wil een aantrekkelijk en uitdagend werkklimaat scheppen voor zowel gearriveerde topwetenschappers als beginnende, jonge onderzoekers. De veelal internationaal georiënteerde onderzoeksomgeving wordt steeds competitiever en is steeds meer gericht op impact en innovatie. Om hierin concurrerend te blijven is niet alleen meer disciplinaire en interdisciplinaire samenwerking nodig, maar ook een sterkere onderzoeksprofilering, adequate begeleiding van onderzoekers, en onderzoeksfaciliteiten op topniveau.

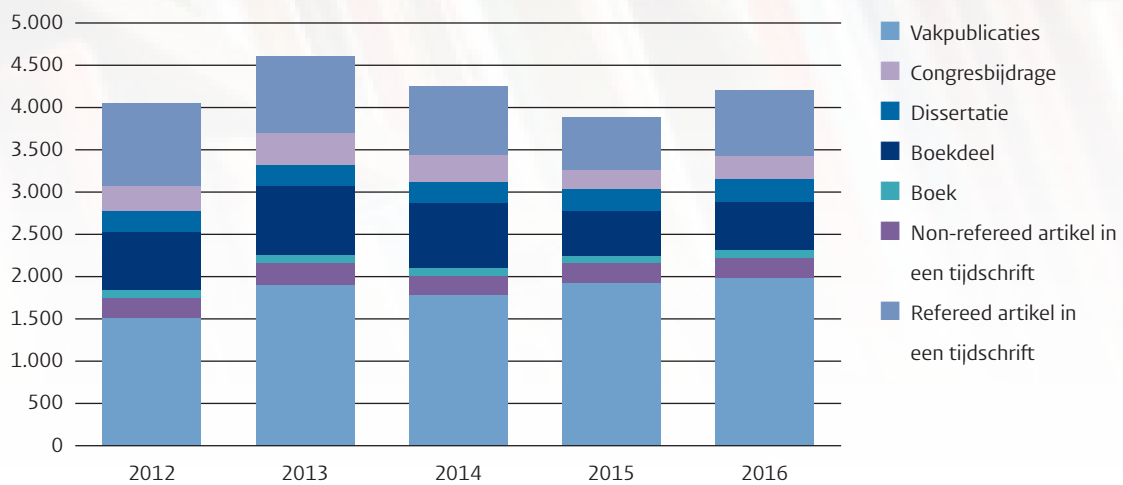
### Wetenschappelijke output in publicaties

Alle grote, wereldwijde universitaire rankings gebruiken citaties als indicator. In de CWTS Leiden Ranking worden universiteiten gerangschikt op basis van door de gebruiker zelf te selecteren indicatoren die de impact van hun wetenschappelijke werk toont. In deze ranking van 2016 zijn de prestaties opgenomen van de 842 universiteiten met het grootste aantal wetenschappelijke publicaties.

De ranking registreert van iedere universiteit het aantal publicaties dat behoort tot de 10 procent meest geciteerde in het vakgebied (PP-top 10 procent) van de afgelopen vijf jaar. Dat geeft een goede indruk van de impact die een universiteit in de academische wereld heeft. Voor alle Leidse onderzoeksgebieden tezamen lag dit aandeel in de afgelopen jaren rond de 14 procent, in 2016 was het 14,1 procent. Deze score ligt ruim boven het wereldgemiddelde (10 procent) en steeds boven het gemiddelde van de zes andere algemene universiteiten in Nederland: voor 2016 was dit 13,9 procent (zie figuur 8).

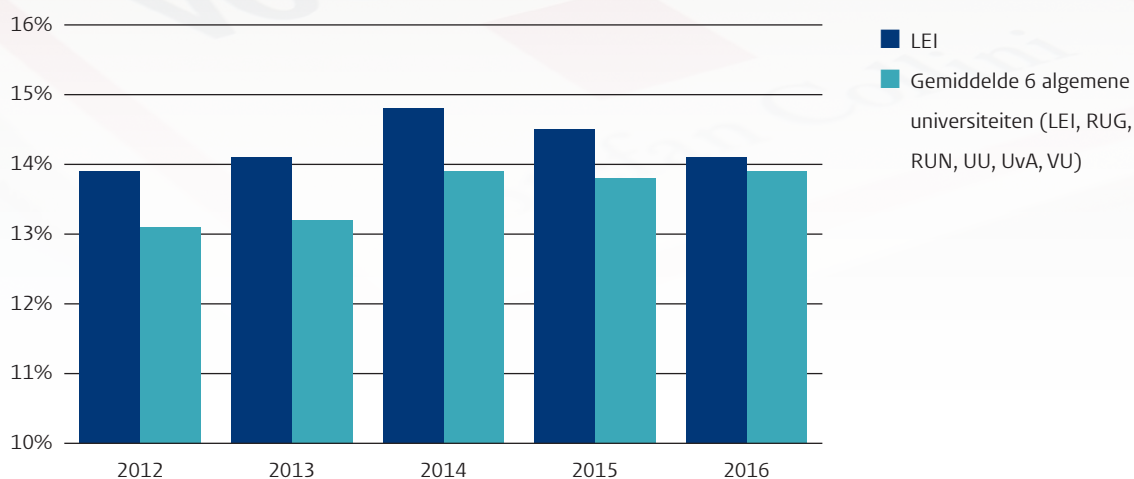


*Figuur 7*  
**Wetenschappelijke publicaties & vakpublicaties per publicatiejaar  
(excl. LUMC)**



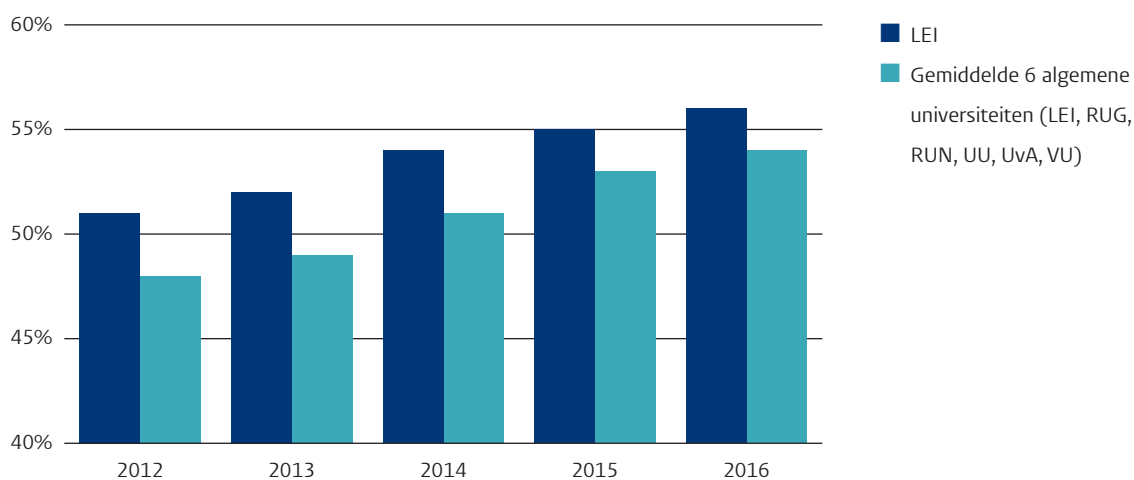
*Figuur 8*

**Aandeel publicaties bij 10% meest geciteerde publicaties (top 10%) volgens CWTS Leiden Ranking**



*Figuur 9*

**Aandeel publicaties met een of meer andere landen (internationale samenwerking) volgens CWTS Leiden Ranking**





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 2016 CWTS-ranking laat zien dat 83 procent van de publicaties van de Universiteit Leiden het resultaat is van samenwerking met een of meer andere instellingen. Dat is een toename van 5 procent in de afgelopen vijf jaar. Een vergelijkbare toename is te zien bij de andere algemene Nederlandse universiteiten.
- Ook de samenwerking met buitenlandse instellingen is de afgelopen jaren toegenomen, zowel bij de Universiteit Leiden als bij de andere algemene Nederlandse universiteiten (zie figuur 9). De CWTS Leiden Ranking 2016 laat zien dat bij 56 procent van de Leidse publicaties buitenlandse instellingen betrokken zijn. Dat is een groei van ruim 5 procent in de afgelopen vijf jaar. Die score is hoger dan het gemiddelde van de andere algemene Nederlandse universiteiten: in 2016 was dit 54 procent.

### Participatie in nationale en Europese subsidieprogramma's

Het onderzoek van de Universiteit Leiden wordt deels gefinancierd uit de eerste geldstroom voor onderwijs en onderzoek (ministerie van OCW). De externe en in competitie verworven geldstromen zijn daarnaast 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. Onze wetenschappers geven vorm aan de ontwikkeling van de diverse wetenschapsgebieden waarop de universiteit actief is. Zij bewijzen keer op keer in competitie hun vooraanstaande positie in hun wetenschapsdomein en dragen daarmee bij aan de reputatie van de Leidse universiteit als internationale onderzoeksuniversiteit. Ook in 2016 waren Leidse onderzoekers succesvol in het verwerven van deze externe onderzoeksbudgetten.

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

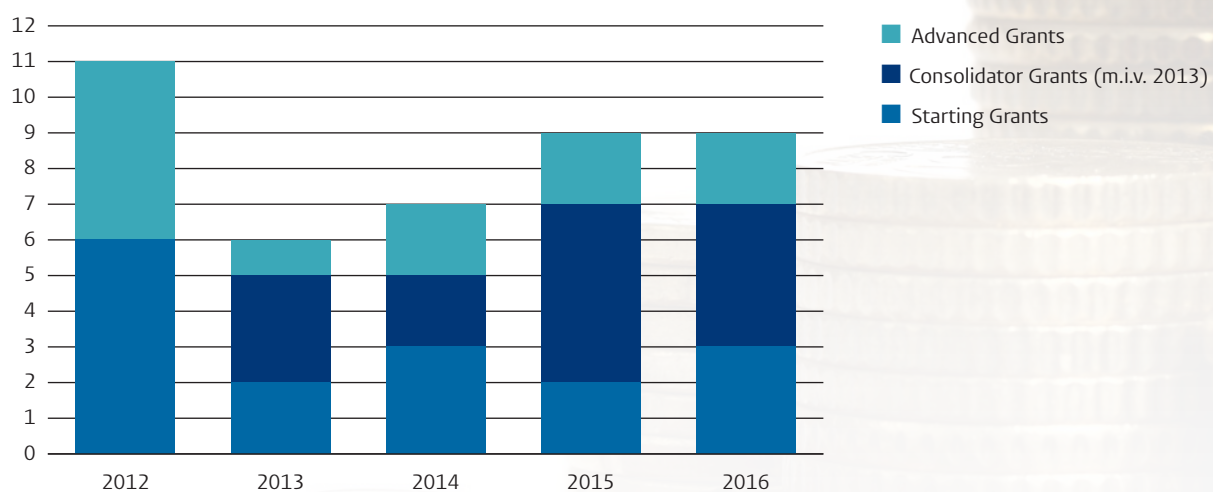
(Bedragen in M€)	2012	2013	2014	2015	2016
NWO (incl. Zon MW) en KNAW	67	70	50	52	54
EU (incl. ERC)	25	25	32	34	38
Overig contractonderzoek	56	60	74	78	77
<b>Totaal</b>	<b>149</b>	<b>155</b>	<b>156</b>	<b>164</b>	<b>169</b>

De inkomsten van de Universiteit Leiden voor onderzoek uit deze subsidies zijn in de periode 2012-2016 met 20 miljoen euro gestegen van 149 miljoen euro in 2012 naar 169 miljoen euro in 2016.

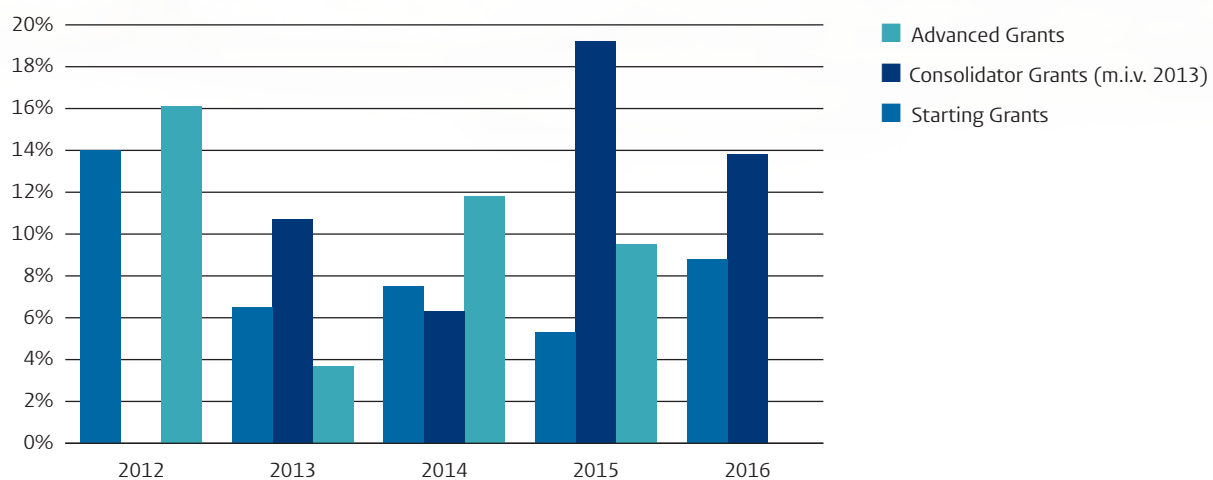
De Universiteit Leiden streeft, zoals ook in het instellingsplan geformuleerd staat, tenminste naar behoud van het succes in het aantrekken van persoonsgebonden onderzoekssubsidies. Ze wil haar sterke positie in Nederland en Europa behouden en haar internationale positie verder versterken.



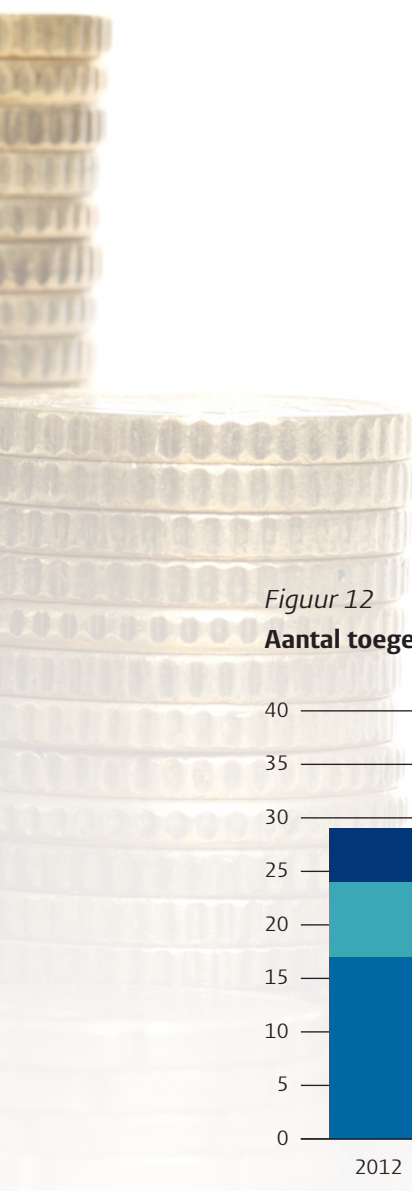
*Figuur 10*  
**Aantal toegekende ERC-projecten**



*Figuur 11*  
**Aandeel in aan NL toegekende ERC-projecten**

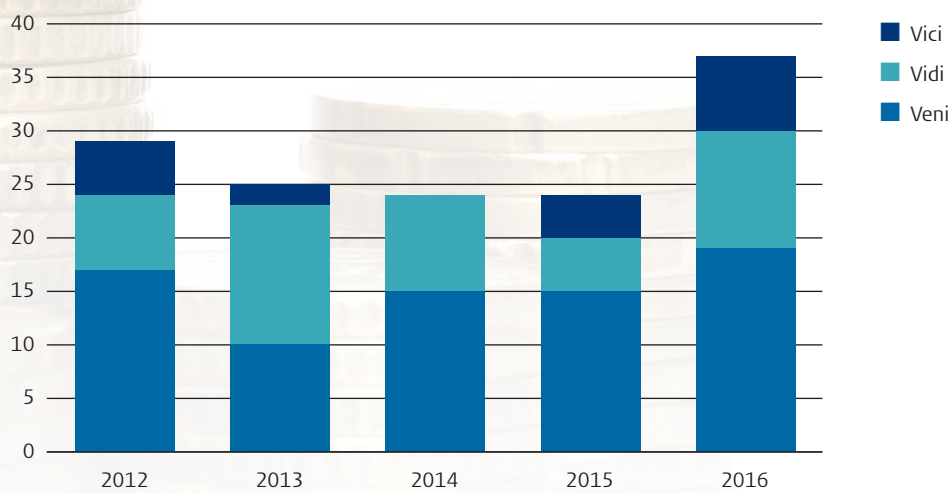






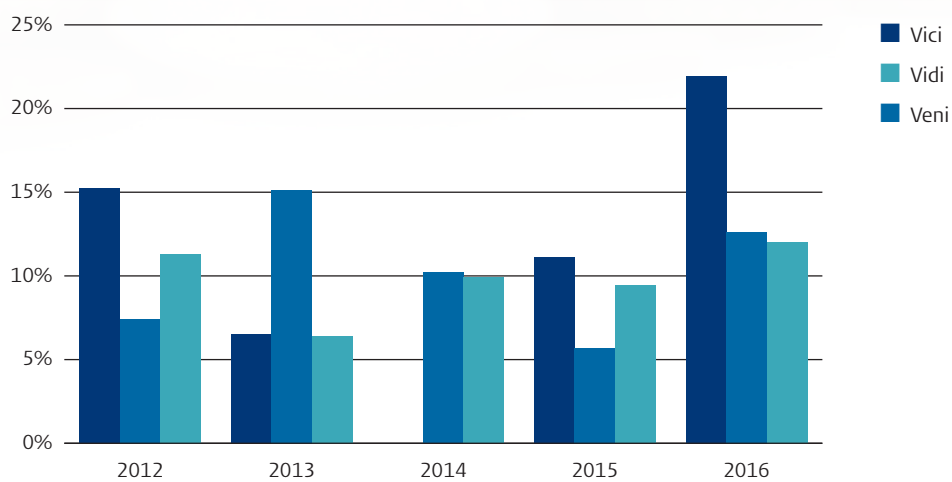
Figuur 12

**Aantal toegekende NWO-subsidies Vernieuwingsimpuls**



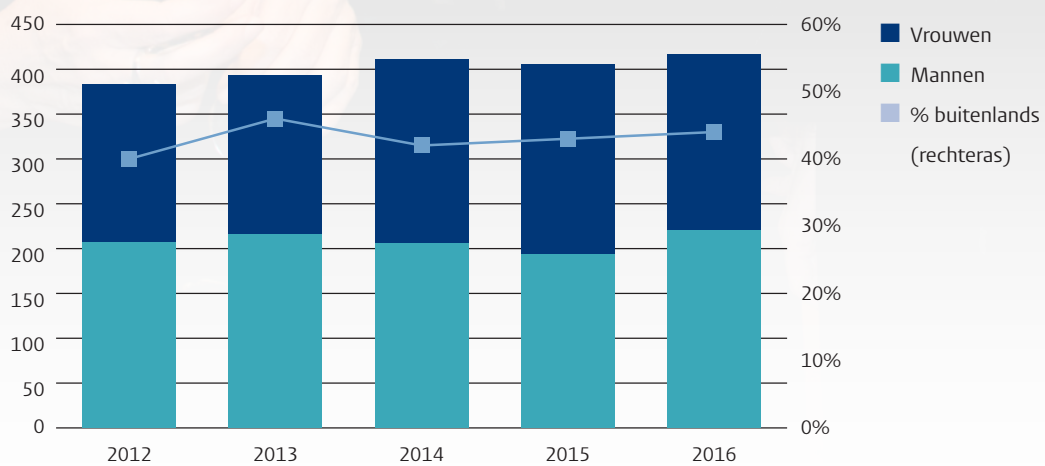
Figuur 13

**Aandeel in aan NL toegekende NWO-subsidies Vernieuwingsimpuls**





*Figuur 14*  
**Promoties**



De European Research Council (ERC) stelt onder meer drie typen ERC-Grants beschikbaar: Starting Grants, Consolidator Grants en Advanced Grants. Een van de persoonsgebonden onderzoeksinstrumenten van NWO is de Vernieuwingsimpuls, die bestaat uit Veni-, Vidi- en Vici-subsidies.

In de ERC-rondes van 2016 zijn toegekend (zie figuur 10):

- 2 Advanced Grants (van 19 toekenningen voor Nederland – Leids aandeel bijna 10,5 procent)
- 4 Consolidator Grants (van 29 toekenningen voor Nederland – Leids aandeel bijna 14 procent)
- 3 Starting Grants (van 34 toekenningen voor Nederland – Leids aandeel bijna 9 procent)

In de Vernieuwingsimpuls zijn in 2016 toegekend (zie figuur 12):

- 7 Vici-subsidies (van 32 toekenningen – Leids aandeel bijna 22 procent)
- 11 Vidi-subsidies (van 87 toekenningen – Leids aandeel 12,6 procent)
- 19 Veni-subsidies (van 158 toekenningen – Leids aandeel 12 procent)

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

Verder gingen in 2016 twee van de zeven NWO-subsidies voor vernieuwende wetenschappelijke apparatuur uit het programma NWO-groot naar Leidse onderzoeksgroepen.

Vier Leidse wetenschappers ontvingen in 2016 een TOP-subsidie Exacte Wetenschappen van NWO om uitdagende en innovatieve onderzoekslijnen te versterken of te vernieuwen.

### **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 2016 hebben de faculteiten de universitaire Richtlijn Promotietrajecten geïmplementeerd. Tevens heeft een universitaire werkgroep onderzoek gedaan onder promovendi en Graduate Schools naar verbetermogelijkheden van het promotietraject. Er is met name gekeken naar de zichtbaarheid van de Graduate Schools, de voorbereiding op een mogelijke toekomstige onderwijsgevende taak van promovendi en de verdere loopbaanoriëntatie. Het onderzoek heeft geresulteerd in een aantal aanbevelingen, waarmee de universiteit in 2017 aan de slag gaat.

Het universiteitsbrede *Joint Programme* van de Graduate Schools is geëvalueerd (zie verder hierover par. 5.2: Ontwikkelen van talent).

Voor de Universiteit Leiden heeft de kwaliteit van de opleiding en begeleiding van promovendi prioriteit. 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 promoties is in de afgelopen vijf jaar gestegen (zie figuur 14). In 2016 vonden 417 promoties plaats. Het percentage vrouwelijke promovendi bedroeg 47 procent, het percentage

buitenlandse promovendi 44 procent. Degenen die in 2016 gepromoveerd zijn, hebben gemiddeld 5,6 jaar over hun promotie gedaan. Dat is langer dan de gemiddelde promotieduur in de jaren 2012-2015. Van de promovendi die in 2010 zijn gestart, had 58 procent het proefschrift in 2016 of eerder afgerond. Het promotierendement binnen zes jaar is daarmee iets lager dan in voorgaande jaren.

### Samenwerking Leiden-Delft-Erasmus

De Universiteit Leiden, de Technische Universiteit Delft en de Erasmus Universiteit Rotterdam (LDE) werken op het gebied van onderwijs, onderzoek en valorisatie samen in een strategische alliantie. Deze alliantie heeft als doel meerwaarde te realiseren voor zowel de drie instellingen zelf als de economisch internationaal opererende regio waarvan zij deel uitmaken (zie: [leiden-delft-erasmus.nl](http://leiden-delft-erasmus.nl)). De samenwerking in het onderzoek is voornamelijk georganiseerd in *centres*. In 2016 waren in LDE-verband acht van deze centres actief; drie daarvan worden geleid door Leidse onderzoekers:

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

Daarnaast krijgt de samenwerking gestalte in het Medical Delta-consortium.

De belangrijkste LDE-ontwikkelingen en resultaten in 2016 op het gebied van onderzoek zijn:

- Bij de Centres: het Centre for BOLD Cities ging in februari 2016 van start. Het bestudeert de mogelijkheden van data-onderzoek bij het oplossen van complexe, stedelijke vraagstukken. Diverse projecten van het Centre for Sustainability werden in het kader van het samenwerkingsverband EIT Raw Materials gehonoreerd; de projecten hadden een omvang van circa 1 miljoen euro.
- In juni 2016 werden zeven nieuwe Medical Delta-hoogleraren benoemd. Zij hebben, naast een aanstelling bij de universiteit waar zij al werkten, een tweede aanstelling gekregen bij een van de twee andere LDE-universiteiten. Het gaat om de universiteit waarmee zij al samenwerken of gaan samenwerken. De tweede aanstelling onderstreept hun verbondenheid aan Medical Delta. In totaal hebben nu achttien hoogleraren een dergelijke dubbelbenoeming in LDE-verband.
- Inmiddels zijn ook vier hogescholen uit de regio toegetreden tot Medical Delta en is het E-health Initiative van start gegaan. In het kader van het samenwerkingsverband EIT Health zijn een aantal projecten gehonoreerd.
- In 2016 is de aanvraag voor het Leading Fellows-programma, een gezamenlijk programma voor in totaal negentig postdocs van de LDE-partners, het Erasmus MC en het LUMC, toegekend in het Europese Marie Skłodowska-Curie Cofund-programma. De programmawebsite en de informatie voor de eerste (van de drie) *calls for proposals* is sinds eind 2016 beschikbaar ([leadingfellows.eu](http://leadingfellows.eu)).



- In juli 2016 is voor de eerste maal de Module Strategisch Leiderschap verzorgd voor een groep van hoogleraren van de drie betrokken universiteiten.

### **Internationalisering in onderzoek**

De Universiteit Leiden heeft in 2016 verder geïnvesteerd in de versterking van haar internationale relaties met universiteiten, overheden en ambassades. De universiteit streeft naar een aanpak waarbij de werving en uitwisseling van studenten, docenten en wetenschappers, en de samenwerking op het gebied van onderwijs en onderzoek in samenhang bekeken worden en elkaar daardoor kunnen versterken. De universiteit hecht aan internationale samenwerking vanwege de mogelijkheden die dit biedt voor internationaal georiënteerde studenten en wetenschappers. Om antwoorden te vinden op mondiale uitdagingen zullen zij steeds vaker samenwerken in internationale netwerken.

### **Ontvangsten en bezoeken**

De Universiteit Leiden ontving in 2016 vele ambassadeurs, ministers en andere hoogwaardigheidsbekleders uit het buitenland, onder wie de Indonesische president Joko Widodo. Daarnaast ontving de universiteit delegaties van universiteiten en onderzoeksinstituten uit onder meer China, Indonesië, Colombia en Zuid-Korea.

In 2016 bezocht een brede universitaire delegatie van de Universiteit Leiden verschillende Braziliaanse partners, overheden en ambassades in São Paulo, Brasilia en Rio de Janeiro: Latijns-Amerika is één van de prioritaire regio's voor de universiteit en deze reis was georganiseerd om bestaande banden aan te halen en nieuwe mogelijkheden te creëren voor studentuitwisseling en onderzoekssamenwerking met Braziliaanse partners. Meer dan vijftien Latijns-Amerikaanse ambassadeurs in Nederland kwamen twee maal samen in Leiden om de samenwerking met dit continent te bespreken. Al deze ontmoetingen hebben de basis gelegd voor een bredere samenwerking met Latijns-Amerika. Aan de concrete uitwerking hiervan wordt momenteel vorm gegeven.

De samenwerking met China kreeg verder vorm door de vaststelling van een strategisch samenwerkingsprogramma met dit land.

### **Instituten in het buitenland**

Het Nederlands Instituut in Marokko (NIMAR) is gecontinueerd als instituut van de Universiteit Leiden, gefinancierd door de ministeries van OCW en Buitenlandse Zaken. Het vernieuwde instituut is in september in gebruik genomen en op 1 maart 2017 geopend door minister Bussemaker van OCW. Het instituut richt zich op het faciliteren van wetenschappelijk onderzoek, op verspreiding van informatie over Marokko, op het versterken en beheren van bibliotheekcollecties over Marokko en de Arabische wereld, en op het aanbieden van onderwijs.

De collecties van het Koninklijk Instituut voor Taal-, Land- en Volkenkunde (KITLV) zijn sinds 2014 onderdeel van de Universiteitsbibliotheken Leiden. Het KITLV kantoor in Jakarta is daarmee ook onderdeel geworden van de Universiteit Leiden. Het KITLV-Jakarta houdt zich bezig met de verzameling en ontsluiting van Indonesische materialen, maar fungeert ook als Representative Office van de Universiteit. Het Representative Office ondersteunt de universiteit

in de internationale samenwerking met Indonesische partners en in de voorlichting en werving van Indonesische studenten en promovendi.

Voorts beheert de Leidse universiteit het Nederlands-Vlaams Instituut in Caïro.

## LERU

De League of European Research Universities (LERU) van inmiddels 23 onderzoeksuniversiteiten, waarvan Leiden een van de oprichters is, heeft in 2016 veel activiteiten ontplooid. De LERU bleef zich in Brussel inzetten voor de belangen van onderzoeksuniversiteiten en wetenschappelijk onderzoek. Ze bracht zeven publicaties uit waarmee ze de besluitvorming in Brussel en elders in Europa probeert te beïnvloeden:

- Interdisciplinarity and the 21st century research-intensive university (*position paper*)
- LERU's Interim Evaluation of Horizon 2020 (*advice paper*)
- Citizen science at universities: Trends, guidelines and recommendations (*advice paper*)
- Maintaining a quality culture in doctoral education (*advice paper*)
- The strength of collaborative research for discovery in Horizon 2020 (*LERU note*)
- LERU's response to the EC's call for Ideas (*LERU note*)
- The new EU General Data Protection Regulation: why it worries universities & researchers (*policy brief*)

Het LUMC en de Universiteit Leiden organiseerden in 2016 de LERU Doctoral Summerschool. Het thema was Data Stewardship for Scientific Discovery and Innovation. In deze week werden promovendi van de LERU-universiteiten voorbereid op een toekomst die steeds complexer en data-intensiever zal worden.

## Onderzoeksinfrastructuur en collecties

### Nationale Roadmap Grootschalige Wetenschappelijke Infrastructuur

Om de kwaliteit van het wetenschappelijk onderzoek aan de Universiteit Leiden te kunnen waarborgen, zijn hoogwaardige onderzoeksfaciliteiten nodig. In 2016 heeft de Permanente Commissie voor Grootschalige Wetenschappelijke Infrastructuur een update gepresenteerd van de Nationale Roadmap Grootschalige Wetenschappelijke Infrastructuur van NWO. Deze Roadmap geeft een overzicht van de grootschalige onderzoeksfaciliteiten die de hoogste prioriteit hebben voor de Nederlandse wetenschap. De Universiteit Leiden is penvoerder van drie faciliteiten uit deze Roadmap:

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

### Universitaire Bibliotheken Leiden

Universitaire Bibliotheken Leiden (UBL) verzorgt de wetenschappelijke informatievoorziening voor onderzoekers, docenten en studenten. Daarnaast beheert UBL de Bijzondere Collecties van de Universiteit Leiden, waaronder oude manuscripten, prenten, atlanten/kaarten en foto's. Deze worden veelvuldig gebruikt, niet alleen door Leidse academici en studenten, maar ook

door onderzoekers van over de hele wereld. Daarnaast vervult de UBL een maatschappelijke en culturele functie. Belangrijke projecten van UBL in 2016 waren:

### **Asian Library**

- De Universiteit Leiden heeft sinds 2017 een nieuwe Asian Library voor onderzoekers en studenten met interesse in Azië. De bibliotheek bevindt zich op een nieuwe verdieping bovenop de Universiteitsbibliotheek aan de Witte Singel. De bouw van de Azië-bibliotheek ging op 26 april 2016 van start, de officiële opening vindt plaats op 14 september 2017. De Asian Library beschikt over ruim 30,5 kilometer boeken, prenten, brieven, manuscripten, foto's en kranten op het gebied van Azië, die tot voor kort verspreid waren over de verschillende bibliotheken en faculteiten. In de Asian Library zijn de unieke Leidse Azië-collecties veel beter toegankelijk. Dit draagt bij aan het versterken van de positie van de Universiteit Leiden als internationaal expertisecentrum voor Azië-onderzoek.

### **Aansluiting bij het International Image Interoperability Framework Consortium**

- UBL was in 2016 een van de oprichters van het International Image Interoperability Framework Consortium (IIIF), een groep van 's werelds belangrijkste onderzoeksbibliotheken en beeldbanken. Het IIIF Consortium wil de technologische interoperabiliteit van digitale beeldcollecties verbeteren en een gemeenschappelijk raamwerk ontwikkelen voor het verspreiden van digitale beelden.

### **Digitalisering Caribische collecties**

- In 2016 zijn de Nederlandse Caribische collecties van het Koninklijk Instituut voor Taal-, Land- en Volkenkunde (KITLV), het Koninklijk Instituut voor de Tropen (KIT) en de UBL gedigitaliseerd. Deze collecties worden samen met de digitale collecties van de bibliotheek van de University of Curaçao online toegankelijk gemaakt voor onderwijs en onderzoek. Deze digitalisering van ruim een half miljoen stukken vindt plaats in het kader van het project Nederlandse Caribische Collecties tot en met 1954.

### **55.000 oude drukken online**

- In september 2016 is begonnen met de digitalisering van 55.000 boeken uit de Leidse Universiteitsbibliotheek. De Universiteit Leiden sluit daarmee aan bij de succesvolle samenwerking tussen de Koninklijke Bibliotheek (KB) en Google, waarbij boeken gedigitaliseerd en online toegankelijk gemaakt worden. Het gaat om boeken die in Nederland zijn uitgegeven vóór 1876 en waarop geen auteursrecht meer rust. Alle boeken worden wereldwijd gratis beschikbaar gesteld via Google Books en Delpher.

Zie voor meer informatie de UBL-jaarverslagen ([bibliotheek.universiteit leiden.nl/over-ons/jaarverslagen](http://bibliotheek.universiteit leiden.nl/over-ons/jaarverslagen)).

### **Datamanagement en open access**

Het onderwerp datamanagement was ook in 2016 onverminderd actueel. Onderzoekers produceren en gebruiken in toenemende mate digitale data, en ook de eisen van externe partijen en subsidieverstrekkers op dit gebied nemen toe. Onderzoekers hebben dus behoefte aan een goede infrastructuur en goede ondersteuning bij het beheer, de opslag en het ter beschikking

stellen van wetenschappelijke data. Ook de ontwikkelingen op het gebied van *open access* en de eisen aan wetenschappelijke integriteit brengen nieuwe, hogere eisen met zich mee.

In 2016 heeft het College van Bestuur de universitaire Regeling Datamanagement vastgesteld, die de kaders aangeeft voor goed datamanagement. De faculteiten en instituten werken binnen deze kaders hun eigen datamanagementbeleid uit, zodat recht gedaan wordt aan de verschillen tussen de disciplines. Ook is in 2016 het Programma Implementatie Datamanagement opgesteld. Dit programma is erop gericht onderzoekers meer 'databewust' te maken, voorzieningen voor datamanagement te ontwikkelen, en training en ondersteuning in het omgaan met data aan te bieden. Begin 2017 wordt een programmamanager aangesteld om het beleid te implementeren en te coördineren.

De Nederlandse universiteiten, en ook de Universiteit Leiden, maken zich sterk voor open access, waarbij de uitkomsten van wetenschappelijk onderzoek digitaal vrij beschikbaar worden gemaakt. Zeker wanneer dit onderzoek met publieke middelen is gefinancierd, vinden universiteiten dat de samenleving hier ook optimaal gebruik van moet kunnen maken. Ook Leidse wetenschappers en studenten zetten zich actief in voor open access.

In het internationale debat wordt 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 embargotermin van de uitgever. De Universiteit Leiden biedt deze mogelijkheid ook aan haar onderzoekers: de 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* of APC). Deze ontwikkelingen vergen een omslag in de business-modellen van uitgevers. In 2016 zijn de volgende resultaten bereikt:

- In 2016 zijn landelijk over 4.507 tijdschriften, ondergebracht bij acht uitgevers, afspraken gemaakt over de APC's. De Universiteit Leiden neemt deel aan 93 procent van deze afspraken (4.203 tijdschriften); slechts met één uitgever (Emerald) heeft de Universiteit Leiden geen afspraken gemaakt.
- Van de tijdschriften waarover Leiden aan de landelijke afspraken deelneemt, geldt voor 81 procent (3.389 tijdschriften) een korting van 100 procent op de APC's. De Universiteit Leiden kan gratis open access (op de website van de uitgever) publiceren in de tijdschriften van zes uitgevers. Alleen Walter de Gruyter doet hieraan niet mee, die geeft op de 274 tijdschriften waar de universiteit aan deelneemt 90 procent korting op de APC's.
- In 2016 kwam 13 procent van de gerefereerde wetenschappelijke artikelen van Leidse onderzoekers (exclusief LUMC) beschikbaar via de gouden open access-route.

### **Bestuursafspraken**

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



Indicator	Afspraak 2019	Realisatie 2016	Uitgangssituatie (2014)
Promoties	≥ 424	413*	409
Omzet 2e/3e EU-geldstroom (K€)	≥ 94.686	88.536	85.637
* Het totaal aantal promoties bij de Universiteit Leiden in 2016 was 417. De vier promoties van het ASCL en het ICLON tellen echter niet mee in de realisatie van de bestuursafspraken.			

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

### 3.3 Kwaliteitszorg onderzoek

#### Protocol

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

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

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

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

Daarnaast gebruikt de universiteit een eigen Leids protocol voor onderzoeksbeoordelingen. Het Leidse protocol beschrijft de verantwoordelijkheden van het College van Bestuur, de faculteiten en de instituten bij de voorbereiding en uitvoering van het externe visitatieproces volgens het SEP, evenals de procedure voor de interne *midterm review*, de evaluatie die drie jaar na de externe visitatie plaatsvindt.

#### Onderzoeksinstituten

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. In Leiden is dan ook gekozen voor het onderzoeksinstituut als centrale eenheid in de onderzoeksvisitatie. Ook onderzoeksgroepen zijn daarin begrepen. Een externe onderzoeksvisitatie kan eigenstandig (lokaal, *stand alone*) worden georganiseerd of in landelijk verband, waardoor onderlinge

vergelijking tussen de Nederlandse universiteiten mogelijk wordt. Voor een schema met de planning van alle onderzoeksvisitaties in Leiden (zowel extern als midterm) voor de gehele periode van het SEP 2015-2021, zie: [universiteitleiden.nl](http://universiteitleiden.nl) > onderzoek > kwaliteit en integriteit > onderzoeksbeoordeling.

### Interuniversitaire onderzoeksscholen

De onderzoekers van de Universiteit Leiden nemen actief deel in landelijke interuniversitaire onderzoeksscholen. De kwaliteitsborging van deze onderzoeksscholen maakt deel uit van de onderzoeksvisitaties, die uitgevoerd worden volgens de richtlijnen van het SEP 2015-2021. De financieringsafspraken voor de onderzoeksscholen zijn opgenomen in de Gemeenschappelijke Regeling van de betreffende onderzoeksschool. In 2016 was Leiden penvoerder van de volgende onderzoeksscholen:

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

### Onderzoeksbeoordelingen

#### Externe visitaties

In 2016 hebben vier externe onderzoeksbeoordelingen plaatsgevonden:

- Faculteit Rechtsgeleerdheid
- Leiden Academic Centre for Drug Research (LACDR)
- Sterrewacht Leiden (STRW) en de Nederlandse Onderzoeksschool voor Astronomie (NOVA)
- Natuurkunde (LION)

De visitaties van het LACDR en het LION zijn *stand alone* uitgevoerd. Ook de Faculteit Rechtsgeleerdheid is zelfstandig gevisiteerd, maar dit gebeurde wel gelijktijdig en in samenhang met andere landelijke instituten/faculteiten Rechtsgeleerdheid. De visitatie van de Sterrewacht was onderdeel van de landelijke visitaties van de astronomie-instituten gekoppeld aan NOVA. De bezoeken van de vier externe visitatiecommissies vonden plaats in het najaar van 2016, de afronding van de visitaties vindt plaats in 2017. De onderzoeksvisitatie van scheikunde (LIC) had in 2016 moeten plaatsvinden, maar is doorgeschoven naar 2017. Alle gevisiteerde onderzoekseenheden zijn beoordeeld als tenminste *very good*. Een aantal onderzoekseenheden, zoals het LACDR en LION zijn op meerdere onderdelen beoordeeld als *world leading/excellent*.

De cijfermatige beoordelingen van al deze visitaties zijn, voor zover al bekend, opgenomen in bijlage D. Nadat de visitatierapporten zijn opgeleverd en de hele visitatieprocedure is afgerond, worden de visitatierapporten, inclusief de bestuurlijke reactie erop, geplaatst op [universiteitleiden.nl](http://universiteitleiden.nl) > onderzoek > kwaliteit en integriteit > onderzoeksbeoordeling.

### Interne visitaties

In 2016 hebben de midterm reviews plaatsgevonden van alle instituten van de Faculteit Geesteswetenschappen:

- Academie der Kunsten (ACPA)
- Geschiedenis (LUIH)
- Area Studies (LIAS)
- Arts in Society (LUCAS)
- Linguistics (LUCL)
- Wijsbegeerte (IPh)

Bij de Faculteit Sociale Wetenschappen heeft in 2016 de midterm review plaatsgevonden van het instituut Pedagogische Wetenschappen en van het instituut Culturele Antropologie en Ontwikkelingssociologie (CA-OS).

## 3.4 Integriteit

De Universiteit Leiden hecht groot belang aan wetenschappelijke integriteit. In 2016 is een gedragscode opgesteld waarin het gehele en samenhangende integriteitsbeleid van de Universiteit Leiden is opgenomen. De Gedragscode Integriteit Universiteit Leiden 2016 bevat de belangrijkste bepalingen op het gebied van integriteit voor medewerkers ([universiteitleiden.nl/onderzoek/kwaliteit-en-integriteit](http://universiteitleiden.nl/onderzoek/kwaliteit-en-integriteit)). De bepalingen over wetenschappelijke integriteit en de Klachtenregeling Wetenschappelijke Integriteit zijn hiermee voor iedereen toegankelijk.

De Universiteit Leiden onderschrijft ook de Nederlandse Gedragscode Wetenschapsbeoefening van de VSNU. Deze Gedragscode is in 2016 door een landelijke commissie geëvalueerd. De colleges van bestuur van de Nederlandse universiteiten hebben de commissie opdracht gegeven om in 2018 een herziene versie van de code te formuleren.

In de externe onderzoeksbeoordelingen die in 2016 hebben plaatsgevonden bij de Leidse instituten (bijlage D) is het thema wetenschappelijk integriteit ook meegenomen. In een universitaire bijeenkomst hebben examencommissies met elkaar ervaringen uitgewisseld over wetenschappelijke integriteit in het onderwijs en over de maatregelen die opleidingen kunnen treffen om fraude en plagiaat te voorkomen.

De Universiteit Leiden heeft sinds 2003 een Commissie Wetenschappelijke Integriteit. Als iemand een vermoeden heeft dat een (voormalig) medewerker inbreuk heeft gepleegd op de wetenschappelijke integriteit, kan deze bij de Commissie een klacht indienen. Het College van Bestuur kan de Commissie verzoeken een onderzoek in te stellen. In 2016 heeft de Commissie vijf klachten ontvangen. Twee hiervan zijn nog in behandeling. Eén klacht is ongegrond verklaard. Er is in deze zaak door klager niet om het oordeel van het Landelijk Orgaan Wetenschappelijke Integriteit (LOWI) verzocht. Twee klachten (aanvankelijke oordelen 'behandeling gestaakt' en 'ongegrond') zijn in behandeling bij het LOWI.

## 4. Impact en maatschappelijke verantwoording

### 4.1 Profiel

Veel onderzoekers van de Universiteit Leiden 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 en de Stichting Economie071. Om de ontwikkelkansen voor de Campus Den Haag te optimaliseren werkt de Leidse universiteit onder meer 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 Leids onderzoek wordt verricht vanuit zuiver wetenschappelijke nieuwsgierigheid. Het verleggen van de grenzen van de wetenschap is bij de Universiteit Leiden een doel op zich, ongeacht eventuele economische, maatschappelijke of culturele effecten. Toch ontwikkelen wetenschappers daarbij vaak baanbrekende, nieuwe inzichten, die – direct of op de langere termijn – veel kunnen opleveren voor de samenleving. Dat uitgangspunt, een door nieuwsgierigheid gedreven universiteit te zijn, blijft de Universiteit Leiden koesteren.

De kwaliteit van het Leidse universitaire onderwijs is van grote invloed op de manier waarop Leidse afgestudeerden inhoud geven aan hun professionele rol in de samenleving.

### 4.2 Impact en innovatie: ambities en prestaties

In het instellingsplan *Excelleren in vrijheid 2015-2020* staat als een van de zes strategische ambities van de Universiteit Leiden 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 interactieve wetenschap (via open access en data), een leven lang leren te stimuleren, samen te werken met partners in de regio en ruimte te creëren voor ondernemerschap, zoals in het Leiden Bio Science Park. Ook de ambities voor de verdere ontwikkeling van de Campus Den Haag dragen bij aan het versterken van impact. De universiteit bouwt aan de relatie met de gemeente Den Haag en andere prominente organisaties in de stad, en blijft daar het onderwijsaanbod en de onderzoeksactiviteiten uitbouwen.

#### **Impact Matrix**

De Leidse universiteit heeft in 2015 de Impact Matrix ontwikkeld (opgenomen in het Leiden *Protocol for Research Assessments 2015-2021*). De matrix is een hulpmiddel voor onderzoekers en onderzoekseenheden dat de impact van het onderzoek, retrospectief dan wel prospectief, zichtbaar maakt. De Impact Matrix biedt onderzoekseenheden en faculteiten de mogelijkheid om de impact van behaalde wetenschappelijke en maatschappelijke resultaten te beschrijven op een wijze die past bij het eigen wetenschapsdomein, zowel kwantitatief als kwalitatief. De matrix kan onder meer worden gebruikt bij onderzoeksvisitaties. De Universiteit Leiden wil de

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 wetenschappelijke publicaties (5.656)</li> <li>Aantal promoties (417)</li> <li>Aantal ingeschreven studenten (26.853)</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 (684)</li> </ul>	<b>Productie van kennis voor of samen met bedrijven/overheden</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aantal gerapporteerde vindingen (42)</li> <li>% universitaire-industriële copublicaties (7,5%), waarvan met bedrijven gevestigd buiten NL (71,8%)</li> <li>Samenwerking in LDE op valorisatie (kwalitatief)</li> </ul>	<b>Disseminatie van kennis naar een breed publiek</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aantal artikelen in gedrukte media (987) en top 5 van kranten met meeste Leidse vermeldingen</li> <li>% wet. art. open access goud (1,3%)</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 (14,1%)</li> <li>% publicaties in samenwerking met &gt;1 andere instelling (83%)</li> <li>% publicaties in samenwerking met &gt; 1 buitenlandse instellingen (56%)</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 (6)</li> <li>% Leidse onderzoeks-publicaties geciteerd in internationale octrooien (2,5%)</li> <li>Samenwerking in Economie071 (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 (&gt; half miljoen), 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 in de 4 grote wereldwijde universitaire rankings (ARWU: 93, THE: 77, QS: 102, CWTS: 74)</li> <li>Aantal toekenningen (ERC: 9, NWO-VI: 36) en marktaandeel in persoonsgebonden NWO- en EU-subsidies (9-22%)</li> <li>Omzet onderzoeksbudget 2e geldstroom (NWO/KNAW) en 3e EU-geldstroom (M€ 92)</li> </ul>	<b>Vermarkten van kennis voor professionals</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aantal ondernemer-schapsfondsen (2) voor start-ups (4)</li> <li>Aandeel contractonderwijs en bedrijven in baten uit werken voor derden (23%)</li> </ul>	<b>Vermarkten van kennis voor bedrijven</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aantal spin-offs (4)</li> <li>Aantal licentie- (13), optie- en evaluatie-overeenkomsten (5)</li> <li>Aantal bedrijven (195) en werkgelegenheid LBSP (&gt;18.000)*</li> <li>Aandeel bedrijven (18%) en nationale overheden (6%) 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/wezijn onderwijs/ onderzoek, overheid, advocatuur)</li> <li>Aantal bijzonder hoogleraren (81 totaal, 8 nieuw in 2016)</li> <li>Economische impact in aantal banen (26.300) en bruto toegevoegde waarde (2,5 miljard euro)</li> </ul>

\* Stand in 2016

verschillende vormen van impact in de diverse disciplines optimaal zichtbaar maken. Daarom hanteert zij geen uniforme set aan valorisatie-indicatoren voor alle wetenschapsgebieden, maar biedt zij ruimte aan de eigenheid van de afzonderlijke disciplines. De Impact Matrix is niet ontworpen als sturingsinstrument, maar wil op inspirerende wijze laten zien wat de resultaten van de wetenschap opleveren voor de samenleving en de wetenschapsontwikkeling zelf.

Het Standaard Evaluatieprotocol 2015-2021 schrijft voor dat instituten in zelfstudies rapporteren ten behoeve van de onderzoeksbeoordelingen. Ze doen dat sinds 2015 met meer nadruk op de impact van hun onderzoek, vanuit zowel de *scientific relevance* als de *societal relevance*, en ze gebruiken ook indicatoren om de impact te kwalificeren. Een deel van de resultaten kan kwantitatief worden uitgedrukt, andere resultaten zijn kwalitatief van aard, en kunnen in voorbeelden (*narratives*) worden beschreven. Daarmee ontstaat gedurende de looptijd van de zesjarige visitatiecyclus een completer beeld van de impact van onderzoek. In dit bestuursverslag worden de impactcijfers op het niveau van de universiteit gerapporteerd (zie tabel Impact Matrix op pag. 63 voor een samenvatting van de indicatoren waarover in dit bestuursverslag wordt gerapporteerd).

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

In de onderzoeksvisitaties wordt de impact op het academisch veld ook wel *scientific relevance* genoemd, voor de maatschappelijke relevantie hanteert men de term *societal relevance*. De maatschappelijke relevantie is in de Impact Matrix verder onderverdeeld in: Beroepsveld (zoals advocatuur, huisartsen), Commerciële en overheidssector en het Brede publiek. Niet alleen de resultaten op het gebied van directe kennisvermeerdering en de baten die het werken voor en met derden oplevert, zijn hierbij relevant, maar ook de samenwerkingsverbanden die de universiteit aangaat (met bedrijven en maatschappelijke partners in de Leidse regio en de regio Zuid-Holland, en in Den Haag) en de ondersteuning die zij biedt (zoals het faciliteren van ondernemerschap, zoals in HUBspot, zie hierna). Ook dit draagt bij aan het vergroten van de impact van Leids onderwijs en onderzoek. De impact van de Universiteit Leiden in het academische veld wordt ondersteund door het *Grant development team* van Luris. Verder biedt CWTS BV, een bedrijf gelieerd aan CWTS en eigendom van de Universiteit Leiden, diverse bibliometrische producten, services en trainingen aan voor universiteiten wereldwijd.

### **Faciliteren van ondernemerschap**

De Universiteit Leiden biedt faciliteiten aan voor studenten die overwegen een eigen onderneming op te zetten. Ook zijn er fondsen voor startende ondernemers.

### **HUBspot – Innovate Leiden!**

In oktober 2016 is HUBspot – *Innovate Leiden!* officieel geopend. HUBspot is een centrum voor innovatie en ondernemerschap ([hubspotleiden.nl](http://hubspotleiden.nl)). Het centrum is een initiatief van de gemeente Leiden, de Hogeschool Leiden en de Universiteit Leiden. Het is opgezet in het kader van de regionale samenwerking in Economieo71 en dient ter versterking van de regionale

economie. Zowel Luris, het Knowledge Exchange Office van de universiteit, als Lugus, de pre-incubator voor Leidse studenten van universiteit en hogeschool die een onderneming willen starten, hebben zich in het gebouw gevestigd. In HUBspot komen de verschillende vormen van valorisatie samen, waardoor synergie kan ontstaan. Studenten van universiteit en hogeschool, onderzoekers en (potentiële) ondernemers kunnen er onderwijs volgen over ondernemerschap en innovatie. Studenten werken er aan innovatieve projecten en versterken hun ondernemersvaardigheden. Ze leggen contacten met bedrijven die voor hen zowel toekomstige zakelijke partners als potentiële werkgevers kunnen zijn. Starters kunnen bij HUBspot kantoorruimte huren, waar ze hun idee voor een eigen bedrijf verder kunnen uitwerken. De Leidse pre-incubator Lugus telde eind 2016 117 leden en 45 start-ups. In Den Haag vervult iForesee een met Lugus vergelijkbare functie.

### **Twee financieringsinstrumenten**

De Universiteit Leiden biedt twee financieringsinstrumenten gericht op ondernemerschap: Enterprise Leiden 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 Leiden en de Rabobank.

In ELF zijn in 2016 aanvragen van vier start-ups gehonoreerd:

- Idris Oncology
- KARBE
- Landscape
- Vacis

De initiatieven innoveren op basis van kennis en onderzoek. Idris werkt aan oncologische producten. Het Optimizer CleanTech system (OPC) van KARBE verbetert het verbrandingsproces in motorvoertuigen. Daardoor wordt autorijden goedkoper, efficiënter en milieuvriendelijker. Het team van Landscape bestaat uit experts die oplossingen en analyses bieden waarmee bedrijven, maatschappelijke instanties of overheden het volle potentieel van hun data kunnen benutten. De *tissue engineering*-methode van VACIS stelt het lichaam in staat om binnen een maand een nieuw, lichaamseigen bloedvat te laten groeien.

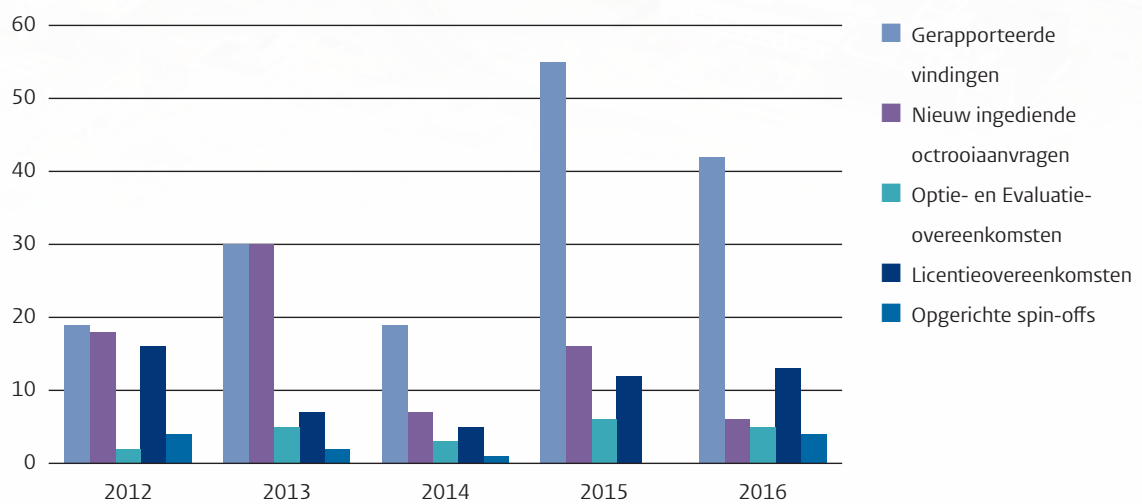
UNIIQ helpt beginnende start-ups hun levensvatbaarheid te bewijzen en potentiële financiers te overtuigen van de commerciële mogelijkheden van hun product of toepassing. Het fonds helpt start-ups daarmee door de zogenoemde *proof of concept*-periode. Een lening van UNIIQ bedraagt maximaal 300.000 euro per project. UNIIQ werd aanvankelijk opgezet onder de naam Valorisation Grant Programme en was een initiatief van de Universiteit Leiden met haar LDE-partners (de TU Delft en de Erasmus Universiteit Rotterdam) en de Zuid-Hollandse ontwikkelingsmaatschappij InnovationQuarter (IQ). Door de transformatie van het Valorisation Grant Programme naar UNIIQ, die in 2016 zijn beslag kreeg, zijn het bereik en de omvang van het fonds aanzienlijk vergroot. UNIIQ voorziet in een belangrijke, regionale behoefte.





*Figuur 15*

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





Voor meer informatie over deze ondernemersprogramma's, zie: [luris.nl/academics/start-ups-and-spin-offs/entrepreneurial-programs](http://luris.nl/academics/start-ups-and-spin-offs/entrepreneurial-programs).

In 2016 was de universiteit sponsor van de eerste editie van Brave New World, een conferentie over de impact van technologische ontwikkelingen op mens en samenleving. Het internationale evenement, dat plaatsvond in de Stadsgehoorzaal te Leiden, krijgt in 2017 een vervolg.

### Samenwerking met bedrijven

Ieder jaar verwerven Leidse onderzoekers octrooien en worden er commerciële overeenkomsten gesloten. In 2016 werden dertien licenties verkregen en vier nieuwe spin-offs opgericht (zie figuur 15).

Als onderzoekers een idee hebben waarvan zij vermoeden dat dit commerciële potentie heeft, kunnen zij terecht bij Luris. Als de vinding inderdaad het beschermen waard lijkt, kan octrooi worden aangevraagd. Vervolgens worden de mogelijkheden tot exploitatie van de vinding onderzocht. Als een derde partij interesse heeft, kan Luris een optie- of evaluatieovereenkomst afsluiten, die mogelijk uitmondt in een licentie-overeenkomst. Een andere route om een vinding commercieel te exploiteren is het oprichten van een spin-off, een nieuw bedrijf dat een licentie neemt op de vinding van de onderzoeker. De *Luris knowledge partnering, entrepreneurship and legal affairs teams* leggen het contact tussen Leidse wetenschappers en marktpartijen. Voorbeelden van cases waarin Luris teams succesvol heeft samengewerkt met Leidse wetenschappers, en de cijfers van Luris zijn te vinden in het Luris Annual Report 2016 (zie [luris.nl/about](http://luris.nl/about)).

De omvang van de samenwerking tussen de Universiteit Leiden en de industrie wordt meestal 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 2016 was 7,5 procent afkomstig uit samenwerking met de industrie, dat is net boven het gemiddelde van de algemene universiteiten (6,5 procent, zie onderstaande tabel).

*% universitaire-industriële copublicaties (UICs) van alle onderzoekspublicaties, gebaseerd op de CWTS Leiden Ranking 2016 (meetperiode 2011-2014). NB. Deze percentages tellen op tot meer dan 100 procent omdat publicaties aan 2 of 3 categorieën kunnen worden toegekend al naar gelang de locatie van het bedrijf.*

	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	7,5	26,2	33,1	71,8
Gemiddelde zes algemene Nederlandse universiteiten (LEI, RUG, RUN, UU, UvA, VU)	6,5	23,9	38,2	65,9

Het grootste deel, 71,8 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 ruim boven het gemiddelde van de zes algemene universiteiten (65,9 procent).

Het percentage van het aantal Leidse publicaties in octrooien komt neer op het (kleine) aantal wetenschappelijke papers die als basis van praktische toepassingen (octrooien) dienen. Dit laat zien dat een deel van de Leidse publicaties (en dus kennis) traceerbaar is in relatie tot potentiële toepassing. Dit is uiteraard ook bij andere universiteiten het geval. Opmerkelijk is dat de Leidse score afgelopen vijf jaar hoger is dan het gemiddelde van de zes algemene universiteiten (1,9 procent). De 2,5 procent in 2016 voor Leiden komt overeen met 870 publicaties die in patenten geciteerd worden. Overigens staan in lang niet alle octrooien citaties naar wetenschappelijke publicaties.

### **Leiden Bio Science Park**

In 2016 waren op het Leiden Bio Science Park (LBSP) 195 bedrijven en instellingen gevestigd; 106 daarvan houden zich bezig met biomedische of biotechnologische activiteiten. 37 bedrijven zijn spin-offs, voortgekomen uit wetenschappelijk onderzoek. In 2016 zijn dertien nieuwe bedrijven gestart op het park, en zijn er zeven vertrokken. Op het park werken in totaal ruim 18.000 personen. Het aantal bedrijven op het LBSP, en daarmee de werkgelegenheid, is in de afgelopen jaren gestaag doorgroeid. (Zie voor meer feiten en cijfers: [leidenbiosciencepark.nl/discover/facts-and-figures](http://leidenbiosciencepark.nl/discover/facts-and-figures).)

Het Bio Science Park, in Leiden van start gegaan in 1984, is een uniek en dynamisch onderzoeksbedrijventerrein met een leidende positie in Nederland en Europa. De hier gevestigde bedrijven zijn overwegend actief in de sectoren *bio sciences* en *life sciences* en vormen met de bèta-campus en het LUMC een sterk cluster. Het LBSP behoort tot de top 5 van bedrijvenparken in deze sector in Europa en is ongeveer 110 ha groot. Het park heeft het grootste aantal start-ups in de bioscience in Nederland.

De Stichting Biopartner Leiden is de incubatororganisatie voor startende life science bedrijven op het Leiden Bio Science Park. Biopartner kan gezien worden als de startmotor van het Leiden Bio Science Park aangezien veel bedrijven die ooit gehuisvest waren in Biopartner inmiddels een zelfstandige vestiging op het LBSP hebben. Biopartner levert een breed scala aan facilitaire dienstverlening voor startende bedrijven. Kantoorruimte, laboratoria, netwerkomgeving en begeleiding in brede zin behoren tot het standaardpakket. Eind 2016 waren 54 bedrijven gehuisvest in de vier panden van Biopartner. Dat betekende een bezettingsgraad van 87 procent, met een gemiddelde bedrijfsgrootte van 200 m<sup>2</sup>. Het financiële resultaat was voor het derde achtereenvolgende jaar uitstekend. Dit biedt Biopartner de ruimte om de startende onderneming nog beter te helpen (zie ook: [biopartnerleiden.nl](http://biopartnerleiden.nl)).

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

Belangrijke ontwikkelingen voor het LBSP in 2016 waren:

- De Biotech Training Facility (BTF) is officieel geopend in februari 2016. De BTF is een internationaal scholingscentrum voor training van productiepersoneel in de (bio) farmaceutische industrie. Een dergelijk scholingscentrum is uniek op het Europese vasteland. De eerste cursussen zijn in januari 2016 gestart.
- Met de aanleg van een ongelijkvloerse kruising op de Plesmanlaan en de opening van de Niels Bohrtunnel voor fietsers en voetgangers is in 2016 een betere bereikbaarheid van het LBSP gerealiseerd. Ook is een nieuwe busverbinding van start gegaan en doen meer bussen het park aan, met name in de spits.
- Grand café De Stal heropende in 2016 zijn deuren.
- Dit jaar werd de ontwikkeling van het naastgelegen Leeuwenhoekpark voltooid.

De Universiteit Leiden maakt deel uit van de *Leiden Bio Science Park foundation*, samen met het LUMC, de gemeente Leiden en de Ondernemersvereniging Bio Science Park. De foundation richtte zich ook in 2016 weer op het bij elkaar brengen van bedrijven en de wetenschap. In dit kader werden verschillende, goed bezochte Pharma Science-symposia en TechTalks georganiseerd, in samenwerking met het universitaire Knowledge Exchange Office Luris, de Hogeschool Leiden, het Leiden Centre for Genomics Generate, en LUMC Boerhaave Nascholing.

### **Samenwerking in de Leidse regio**

De Economische Agenda Leidse regio 2020 wordt uitgevoerd door de Stichting Economie071, een samenwerkingsverband van zes regiogemeenten, verschillende koepels van ondernemersverenigingen en de regionale onderwijs- en kennisinstellingen. De inspanningen zijn erop gericht het investeringsklimaat in de regio te verbeteren en de werkgelegenheid te bevorderen. Economie071 realiseert projecten die worden uitgevoerd met meerdere samenwerkende partners ([economie071.nl](http://economie071.nl)).

In 2016 heeft de Stuurgroep, waarin de Universiteit Leiden met een lid is vertegenwoordigd, een nieuwe koers uitgezet voor de doorontwikkeling van Economie071. Aanleiding daarvoor was de tussenevaluatie van het samenwerkingsverband uit 2015. Een belangrijke vernieuwing is dat meer wordt geïnvesteerd in eigenaarschap: alleen projecten die een duidelijke 'trekker' hebben, worden als kansrijk bestempeld. Naast het uitvoeren van (nieuwe) projecten blijft de Stuurgroep investeren in de vorming van netwerken en het stimuleren van samenwerking. De universiteit is bestuurlijk vertegenwoordigd als lid in de Stuurgroep Economie071.

De Stuurgroep heeft eind 2016 een nieuw Convenant Economische agenda Leidse Regio vastgesteld. Het doel is de slagvaardige samenwerking te borgen, in ieder geval tot 2020. De eerste helft van 2017 wordt benut voor de vaststelling van het convenant in de partnerorganisaties. De ondertekening is beoogd in de zomer van 2017.

In 2016 liepen er zeven projecten, waarvan met betrokkenheid van de Universiteit Leiden:

- HUBspot, innovate Leiden! (als initiatiefnemer en lid van de Raad van Toezicht);
- Expat Centrum Leiden (in projectbestuur; opdrachtgevers: gemeenten Oegstgeest en Voorschoten, en het LUMC);

- Aansluiting Onderwijs en Arbeidsmarkt (in projectbestuur; opdrachtgever: ROC);
- Koppelen kennis aan markt (in projectbestuur, opdrachtgever: gemeente Katwijk).
- *Be good and tell it* (via Leiden Marketing, opdrachtgevers: gemeenten Leiden, Katwijk en Oegstgeest).

Mijlpalen van deze projecten waren:

- De opening van HUBspot, *Innovate Leiden!* (zie par. 4.2 Faciliteren van ondernemerschap).
- In december 2016 is het convenant voor het *Expat Centre Leiden (ECL)* ondertekend door de elf betrokken partijen, waaronder de Universiteit Leiden. De samenwerking van ondernemers, overheden en onderwijs- en kennisinstellingen moet leiden tot een goed klimaat voor expats, die voor de ontwikkeling van de regio van groot belang zijn. De dienstverlening bestaat uit vier stappen: *Coming to*, *Settling in*, *Living in* en *Leaving to*. Het eindresultaat: een one-stop-office voor expats voor alle dienstverlening.

### Samenwerking in Den Haag

De Universiteit Leiden en de gemeente Den Haag streven beiden naar groei van de Haagse kenniseconomie en naar maximale impact en groei van het wetenschappelijk onderwijs en onderzoek op de Campus Den Haag, de tweede locatie van de Universiteit Leiden. Alle faculteiten van de Universiteit Leiden gaan bijdragen aan de groei van de Haagse onderwijs- en kennisinfrastructuur, ook de faculteiten die hun hoofdvestiging in Leiden hebben. In mei 2016 is het *Kaderdocument Universiteit Leiden in Den Haag 2015-2020* vastgesteld ([universiteitleiden.nl/den-haag](http://universiteitleiden.nl/den-haag)). In dit document staat beschreven hoe de Universiteit Leiden en de gemeente Den Haag de samenwerking de komende vijf jaren verder willen uitbouwen. Het geeft onder andere de ruimtebehoefte in de komende jaren aan voor onderwijs en onderzoek, studentenvoorzieningen en studentenhuisvesting. De Universiteit Leiden heeft, in nauwe samenwerking met de gemeente, met dit document haar Haagse focus opnieuw geformuleerd en verbreed. 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:

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

In 2016 zijn de volgende stappen gezet:

- Op 17 maart 2016 is de LUMC-Campus Den Haag gelanceerd. De partners in LUMC-Campus Den Haag willen meerwaarde creëren in de Haagse regio op het gebied van innovatie in zorg en opleiding, medisch onderwijs en patiëntgebonden onderzoek. De belangrijkste partners zijn het LUMC, de Haagse STZ-ziekenhuizen (HMC en het Haga-Ziekenhuis), de Universiteit Leiden (Campus Den Haag) en de gemeente Den Haag/GGD Haaglanden ([zie lumc.nl/org/campusdenhaag](http://lumc.nl/org/campusdenhaag)).
- De bestuurlijke afspraken die voortvloeien uit het Kaderdocument zijn vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst tussen de Universiteit Leiden en de gemeente Den Haag, ondertekend op 8 juni 2016. De overeenkomst is gericht op de uitbouw van onderwijs- en onderzoeksinitiatieven, inclusief de reservering van universitaire en gemeentelijke

middelen hiervoor, de realisatie van het Student Center The Hague, en de algehele verdere samenwerking tussen partijen. De locatiestudie voor het Student Centre is in de zomer van 2016 gestart (besluitvorming: voorjaar 2017).

- The Hague Innovation Hub en HumanityX ([humanityx.nl](http://humanityx.nl)), een samenwerkingsverband tussen de gemeente Den Haag en het Centre for Innovation van de Universiteit Leiden met betrekking tot innovaties voor vrede en recht, zijn op 3 juni 2016 gelanceerd. In de hub komen verschillende organisaties samen om kennis en expertise op het gebied van technologie, vrede en recht te bundelen. Komende jaren werken de organisaties – waaronder sinds 2017 ook het Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (OCHA) van de VN – samen aan innovatieve oplossingen voor vraagstukken op het gebied van internationale vrede en recht, zoals humanitaire noodhulp.

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

### **Samenwerking in Zuid-Holland**

Samen met bedrijven, andere kennisinstellingen en overheden vormen de drie universiteiten van Zuid-Holland een sterk kenniscluster dat bijdraagt aan de economische en maatschappelijke ontwikkeling van de regio. Op verschillende schaalniveaus worden onderwerpen geadresseerd en geagendeerd waarbij de drie universiteiten, al dan niet gezamenlijk, nauw zijn betrokken. De strategische alliantie Leiden-Delft-Erasmus (LDE) vormt met de vele technologiebedrijven in de regio een sterk innovatiecluster op het gebied van publiek-private samenwerking. Uitvloeisels hiervan zijn bijvoorbeeld Medical Delta, Cleantech Delta en de Hague Security Delta ([leiden-delft-erasmus.nl/nl/themas/zuid-holland](http://leiden-delft-erasmus.nl/nl/themas/zuid-holland)). Ook op het niveau van de LDE Centres wordt actief de samenwerking gezocht met regionale partners. Zo heeft in 2016 het LDE Centre for Sustainability, samen met de Provincie Zuid-Holland en de Natuur- en Milieufederatie Zuid-Holland, de Challenge Circulair Zuid-Holland georganiseerd. In deze Challenge presenteerden studententeams ideeën voor een Zuid-Hollandse circulaire economie, waarbij producten en materialen hergebruikt worden en grondstoffen hun waarde behouden. Het LDE Centre for BOLD cities leverde in 2016 een bijdrage aan de eerste bijeenkomst van het *Global Parliament of Mayors*, gehouden in Den Haag: burgemeesters van meer dan 75 grote steden uit de hele wereld kwamen samen om kennis en ideeën uit te wisselen over urgente thema's als klimaatverandering, migratie en duurzaamheid.

Voorts is LDE een gesprekspartner voor *InnovationQuarter* (IQ), de Zuid-Hollandse ontwikkelingsmaatschappij die mede op initiatief van de drie universiteiten is opgericht ([innovationquarter.nl](http://innovationquarter.nl)). De Universiteit Leiden is mede-aandeelhouder van IQ. De kennisvalorisatie-organisaties van de drie universiteiten (Luris voor de Universiteit Leiden) werken vanuit de eigen sterktes en competenties nauw samen. InnovationQuarter is sinds november 2016, namens de Zuid-Hollandse startup-hubs, officieel partner van StartupDelta. Onderdeel van de hub-infrastructuur is onder meer HUBspot Innovate Leiden! en het

Leiden Bio Science Park, waarmee de Leidse regio een sterk netwerk heeft van incubators en ondersteuningsprogramma's voor startups.

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

In 2016 is een aantal Leidse onderzoekers lid geworden van maatschappelijke adviescommissies of -raden, onderzoekscommissies, raden van toezicht of besturen van externe partijen. Hieronder waren de Raad van Bestuur NWO, de Kiesraad, de Raad voor Strafrechtstoepassing en Jeugdbescherming, een commissie voor doorlichting van verkiezingsprogramma's op rechtsstatelijkheid, Academic Partner Centraal Planbureau, het ICSID Panel of Arbitrators and Conciliators, het Guardian panel over Brexit en de Advisory Board Oxford Law's Border Criminologies.

Bijzonder hoogleraren worden betaald en benoemd door externe partijen, zoals speciale fondsen, legaten, stichtingen of bedrijven, doorgaans tijdelijk en in deeltijd. Daardoor ondersteunt een externe partij een bepaald vakgebied. Het College van Bestuur neemt een besluit voor geen bezwaar bij de voordracht van een bijzonder hoogleraar. Het totaal aantal aanstellingen van bijzonder hoogleraren was 81 in 2016, onder wie vijftien vrouwen (18,5 procent). In 2016 zijn acht nieuwe bijzonder hoogleraren benoemd, onder wie één vrouw. Ter vergelijking: in 2016 zijn in Leiden 35 nieuwe gewoon hoogleraren aangesteld, onder wie zeven vrouwen (20 procent).

In 2016 verlengden de Universiteit Leiden en UNICEF Nederland de (vijf jaar geleden gestarte) succesvolle samenwerking voor de komende vijf jaar. Het doel is te komen tot een internationaal expertisecentrum kinderrechten, opgebouwd rond de bijzondere leerstoel UNICEF-Chair Children's Rights die in Leiden is gevestigd.

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

Met behulp van de Media-index kan de aandacht die de Universiteit Leiden in de media krijgt worden gemonitord, gecategoriseerd en geanalyseerd. 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 Leids onderzoek en onderwijs. De top 5 van kranten waarin artikelen over het onderzoek, het onderwijs en de impact van de universiteit verschenen, werd in 2016 aangevoerd door het Leidsch Dagblad (met 987 artikelen), gevolgd door de landelijke dagbladen de Volkskrant, NRC Next, NRC Handelsblad en Trouw (met respectievelijk 348, 245, 226 en 217 artikelen). De Volkskrant heeft in 2016 16 procent meer artikelen over de universiteit geschreven dan in 2015. Nieuw ten opzichte van de top 5 van 2015 is NRC Next op de derde plaats. Het Reformatorisch Dagblad verdween uit de top 5.

Ten opzichte van 2015 is er een stijging (11 procent) van het totaal aantal artikelen over de Universiteit Leiden. De universiteit is in 2016 met totaal 3898 artikelen in het nieuws geweest; dat is 416 artikelen meer dan in 2015. Ook was er een forse stijging (24 procent) van het aantal



artikelen dat nieuws bevatte over een faculteit (2799 in 2016): de faculteiten zijn in 2016 met 539 artikelen meer in het nieuws geweest dan in 2015.

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

In september 2016 lanceerde het Taalmuseum Leiden zijn eerste tentoonstelling in het stadhuis van Leiden. Tal van Leidse wetenschappers werkten eraan mee. Het Taalmuseum Leiden heeft geen eigen gebouw maar organiseert activiteiten in de openbare ruimte. Het is een netwerkorganisatie die uiteenlopende partijen rond het thema 'taal' op originele en verrassende manier bij elkaar brengt. 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: [taalmuseumleiden.nl](http://taalmuseumleiden.nl)).

Begin 2016 heeft de Universiteit Leiden haar structurele partnerschap (sinds 2008) met de stichting de Nationale Denktank voor drie jaar verlengd. Jaarlijks biedt de Nationale Denktank aan masterstudenten, promovendi en pas afgestudeerden uit heel Nederland de kans om zich te verdiepen in een maatschappelijk vraagstuk en oplossingen voor te stellen. In 2016 was het vraagstuk: het leren van de toekomst, met de focus op beroepsonderwijs ([nationale-denktank.nl](http://nationale-denktank.nl)).

Tenslotte is de Universiteit Leiden actief in de Wetenschapsknooppunten Leiden en Zuid-Holland (in samenwerking met de TU Delft en de Erasmus Universiteit Rotterdam (zie [wetenschapsknooppuntzh.nl](http://wetenschapsknooppuntzh.nl))). Via die knooppunten maken basisschoolkinderen en jongeren uit de onderbouw van het voortgezet onderwijs kennis met wetenschap.

### **Baten uit werken voor derden en economische impact**

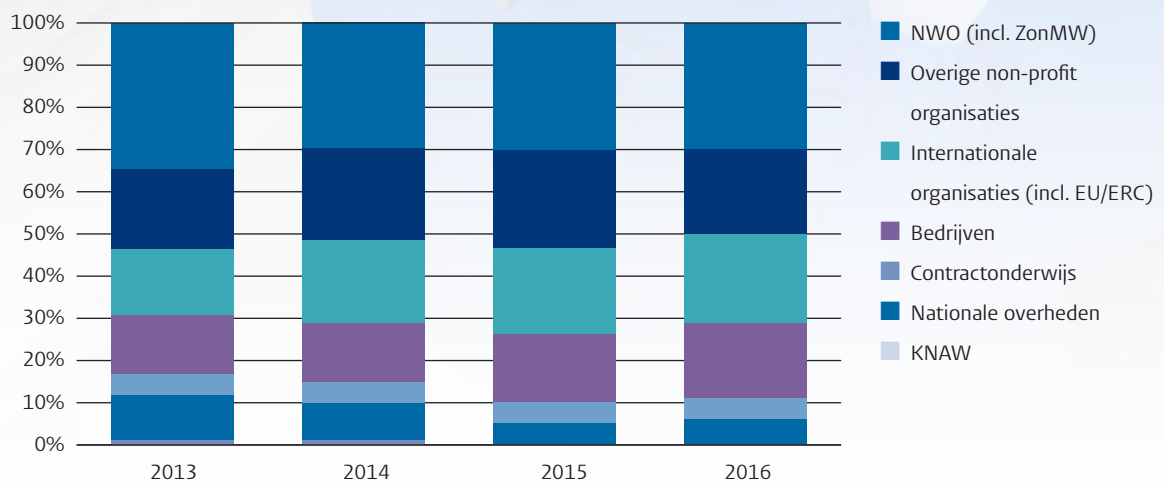
De opbrengst uit werken voor derden (tweede- en derdegeldstroomonderzoek en contractonderwijs) steeg in 2016 met 5,7 miljoen naar 178,6 miljoen euro, inclusief het LUMC. Dat is 30 procent van de totale baten van de universiteit. Het werk voor derden was zeer gevarieerd. Ongeveer de helft van de baten was afkomstig van in competitie verworven onderzoekssubsidies van NWO, KNAW en internationale organisaties zoals de EU. De overige baten kwamen in 2016 voor een belangrijk deel van andere non-profitorganisaties, bedrijven (31,6 miljoen), contractonderwijs (9,4 miljoen) en nationale overheden (10,4 miljoen).

De Universiteit Leiden heeft in 2011, als eerste universiteit, samen met het LUMC door BiGGAR Economics een onafhankelijke meting laten verrichten van de economische impact van haar inspanningen. Die impact is in 2015 opnieuw berekend in het kader van een groot BiGGAR-onderzoek onder alle universiteiten van de League of European Research Universities (LERU). Voor de Universiteit Leiden was de impact onder andere:

- 26.300 banen in Europa;
- 2,5 miljard euro bruto toegevoegde waarde voor de economie van Europa;



*Figuur 16*  
**Verdeling baten werken in opdracht van derden in %**



- elke euro aan inkomsten voor de Universiteit Leiden genereert 4,71 euro bruto toegevoegde waarde in Europa.

### 4.3 Activiteiten van en voor alumni

De Universiteit Leiden telt 104.000 geregistreerde alumni in binnen- en buitenland en hecht veel waarde aan de band met haar alumni. Zij dragen op allerlei manieren bij aan de groei en bloei van de universiteit.

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

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

In 2016 zijn verschillende in 2015 opgestarte activiteiten verder uitgebouwd, zoals:

- Voor jonge alumni tot circa 35 jaar: een jonge-alumniprogramma dat samen met het bestuur van het Jonge Alumni Netwerk georganiseerd wordt, met onder meer een reeks Coachcafés, een workshop onderhandelen en een bezoek aan Schiphol.
- Lancering van een nieuw online mentornetwerk waarin ervaren alumni studenten en jonge alumni ondersteunen bij hun oriëntatie op de arbeidsmarkt.
- Voor *mid-career* alumni van 35 tot 55 jaar werden diverse masterclasses aangeboden;
- Voor internationale alumni zijn diverse alumnibijeenkomsten in het buitenland georganiseerd, onder meer in China, Brazilië, Singapore, Denemarken en het Verenigd Koninkrijk;
- Daarnaast was er een drukbezocht alumni-event gekoppeld aan de Leidse Nacht van Kunst & Kennis op 17 september.

#### Samenwerking met het Leids Universiteits Fonds

In 2016 is de geïntensiverde samenwerking tussen het Leids Universiteits Fonds (LUF) en het Alumnibureau van de Universiteit verder uitgebouwd door beide te huisvesten in het Alumnihuis, in een verbouwde vleugel van de Oude UB (Bestuursbureau, Rapenburg 70). Mede als gevolg van deze gezamenlijke huisvesting zijn in 2016 diverse initiatieven ontplooid die een impuls gaven aan de gezamenlijke benadering van alumni en donateurs, waaronder de ontvangst van de El Cid-deelnemers op Rapenburg 70. Dit gebeurde voorheen in het Snouck Hurgronje Huis.

### Fondsenwerving en crowdfunding

Het Alumnibureau en het LUF bundelen ook op het terrein van fondsenwerving hun krachten. Ze gaven in 2016 de aanzet tot een geïntegreerde fondsenwervingsstrategie. Ook heeft het Alumnibureau bijgedragen aan de activiteiten van het LUF met advies en database-ondersteuning.

In 2016 zijn vijf succesvolle crowdfundingacties opgezet vanuit diverse onderdelen van de universiteit. De acties hebben – naast veel media-aandacht – in totaal 49.782 euro opgebracht. Het crowdfundingplatform Steunleiden.nl heeft een centrale rol gespeeld in deze campagnes. Ook Leidse studenten hebben zich ingezet voor crowdfunding, waarbij ze gebruikmaakten van het crowdfundingplatform Studenten.steunleiden.nl. In 2016 hebben zestien groepen studenten in het kader van hun colleges *Social entrepreneurship* actie gevoerd voor hun project.

In 2016 is een totaalbedrag van 125.500,90 euro aan donaties binnengekomen bij de Stichting Praesidium Libertatis II. Een bedrag van 53.328,53 euro werd verkregen via crowdfunding, 72.172,37 euro bestond uit bijdragen aan onder meer een reisfonds voor de rechtenfaculteit en een bijdrage voor Arabische Studies en Collecties.

## 4.4 Diversiteit en inclusiviteit

Sinds 2014 werkt de Universiteit Leiden aan een systematisch diversiteits- en inclusiviteitsbeleid (D&I-beleid). Talentvolle medewerkers en studenten met een beperking of met een migrantenachtergrond presteren beter als ze gestimuleerd worden en zich geaccepteerd voelen. Door het bevorderen van diversiteit en inclusiviteit wil de universiteit mede de kansen op innovatie vergroten. Ook komt een effectief D&I-beleid tegemoet aan de wens van de universiteit om een afspiegeling te zijn van de samenleving, en ook wat dit betreft haar maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen. Het beleidsplan 2014-2016 was erop gericht meer talent aan te trekken respectievelijk te behouden. Het Diversity Office van de Universiteit Leiden heeft tot taak de implementatie van het universitaire D&I-beleid te ondersteunen en te monitoren.

Het D&I-beleid heeft vier doelstellingen:

- Genderevenwicht bevorderen door middel van benoemingsbeleid;
- Studiesucces bevorderen, met specifieke aandacht voor studenten met een migrantenachtergrond;
- Gendergelijkheid in wetenschappelijk onderzoek bevorderen;
- Deskundigheid in alle geledingen in de universiteit bevorderen.

De eerste twee kerndoelstellingen stonden ook centraal bij de in 2015 opgestelde werkplannen van de faculteiten Archeologie, Geesteswetenschappen, Rechtsgeleerdheid, Sociale Wetenschappen en Wiskunde en Natuurwetenschappen. Een zesde faculteit, de Faculteit Governance and Global Affairs, sloot zich medio 2016 bij de plannen aan.

In 2016 ging de meeste aandacht uit naar het ondersteunen van het systeem van facultaire diversiteitscoördinatoren en universitaire adviesorganen, en het vergroten van

diversiteitsdeskundigheid. Ook werd samenwerking gezocht met internationale en nationale organisaties en netwerken, met zusteruniversiteiten, onder meer in de Taskforce Studiesucces biculturele studenten (met de Erasmus Universiteit Rotterdam en de Vrije Universiteit), en met het Landelijk Netwerk Diversity Officers, (dat op zijn beurt aansluiting zocht bij het Landelijk Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren), Platform Diversiteit in de Wetenschap, de Alliantie Gelijke Kansen van het ministerie van OCW en het Expertisecentrum ECHO. Deze samenwerkingsverbanden bieden de context voor het uitvoeren van het beleidsplan 2014-2016.

### **Genderevenwicht bevorderen**

De eerste kerndoelstelling, het bevorderen van genderevenwicht onder de hoogleraren door het benoemingsbeleid te optimaliseren, is behaald. De zes faculteiten zijn erin geslaagd in 2016 meer genderevenwicht te realiseren. In 2015 telde de universiteit ruim 24 procent vrouwelijke hoogleraren. De bestuursafpraak was dat het percentage vrouwelijke hoogleraren zou stijgen van 22,5 procent eind 2014 tot 27 procent eind 2019. De Universiteit Leiden ligt dus goed op schema. Ze presteert wat dit betreft het beste van alle algemene universiteiten in Nederland, zoals wordt vastgesteld in de Monitor Vrouwelijke Hoogleraren 2016 van het Landelijk Netwerk van Vrouwelijke Hoogleraren. Toch valt er nog vooruitgang te boeken. In 2016 zetten nog slechts vier faculteiten meer dan een van de in hun werkplan aanbevolen basismaatregelen in. En bij 75 procent van de hoogleraarsbenoemingen wordt, in weerwil van het advies daaromtrent, nog een gesloten procedure gehanteerd. Een actie van een aantal Leidse vrouwelijke hoogleraren op Internationale Vrouwendag (8 maart) zorgde voor landelijke publiciteit over de kwestie: zij tooiden de senaatskamer met uitsluitend portretten van vrouwelijke hoogleraren.

### **Studiesucces bevorderen**

De kloof tussen het studiesucces van autochtone en biculturele studenten is bij de Universiteit Leiden nog steeds groter dan bij de zusteruniversiteiten in de Randstad. De zes faculteiten hebben in 2016 dan ook een begin gemaakt met het opzetten van een goed ondersteuningsmodel, dat bij vier faculteiten aan de eisen voor effectieve ondersteuning voldoet. Het model is geïnspireerd op het POP-corner-model dat door de Faculteit Sociale Wetenschappen is ontwikkeld. In de Taskforce studiesucces biculturele studenten werkt de Universiteit Leiden samen met de Erasmus Universiteit en de Vrije Universiteit aan een systematische aanpak van de verbetering van het studiesucces. Studenten uit ondervertegenwoordigde groepen (biculturele studenten, vluchtelingen, LHBT-studenten) voelen vaker een gebrek aan binding en aan goede begeleiding in de universitaire omgeving. Er is een klankbordgroep van studenten uit verschillende ondervertegenwoordigde groepen opgericht om het College van Bestuur en andere universitaire geledingen advies te geven. Met behulp van voorlichtingsmateriaal en de opening van een Meeting Point Vluchtelingen is voor deze studentgroep gewerkt aan het creëren van een groter gevoel van binding en veiligheid.

### **Gendergelijkheid in onderzoek bevorderen**

Het Diversity Office deed in 2016 ook onderzoek naar diversiteit. Dit ten behoeve van de eigen organisatie en voor derden (onder meer voor de KLM).



### **Deskundigheid bevorderen**

De deskundigheidsbevordering kreeg in 2016 een kwaliteitsimpuls. In 2016 zijn twee nieuwe beleidsmedewerkers aangetrokken bij het Diversity Office die ervaren zijn op het gebied van integraal diversiteitsbeleid. Zes verschillende typen trainingen zijn gegeven. Daarnaast ontwikkelde het Diversity Office in 2016 nieuwe aanvullende trainingen (Let's Talk, pilots studiesucces). Daarbij werden relatief veel studenten uit ondervertegenwoordigde groepen bereikt.

## **4.5 Compliance**

### **Regels en normen**

De Universiteit Leiden heeft te maken met een uitgebreid stelsel van regels en normen waar onderwijs en onderzoek aan moeten voldoen. Die regels vloeien in de eerste plaats voort uit de Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderwijs (WHW). Belangrijk zijn ook de codes die de universiteiten gezamenlijk in de VSNU hebben afgesproken zoals de Code goed bestuur (uit 2013) en de Gedragscode wetenschappelijke integriteit (geactualiseerd in 2012). 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. (Zie ook paragraaf 3.4 in dit jaarverslag.)

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

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

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

Halverwege de accreditatietermijn van zes jaar voert de opleiding, volgens een interne Leidse procedure, een *midterm review* uit. Hierin wordt teruggeblikt op het Plan van Aanpak en 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 te betrekken. Het gehele proces wordt jaarlijks gevolgd via het opleidingsjaarverslag en het jaarverslag van de examencommissie.



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

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.

De externe visitaties van onderzoek worden georganiseerd langs de lijnen van de wetenschappelijke disciplines. Deze corresponderen in Leiden over het algemeen met de (onderzoeks)instituten. Een externe onderzoeksvisitatie kan eigenstandig (lokaal) worden georganiseerd of in landelijk verband, waardoor onderlinge vergelijking tussen de universiteiten mogelijk wordt. Afstemming over deze keuze vindt plaats in de landelijke discipline-overleggen van de decanen. Op sommige wetenschapsgebieden zoals de exacte wetenschappen en de gedragswetenschappen, zijn landelijke visitaties zeer gebruikelijk. In andere disciplines, zoals de geesteswetenschappen, wordt vaker gekozen voor lokale visitaties. Hierbij speelt mee dat het in sommige disciplines lastig is om een 'evenknie' elders in Nederland te vinden.

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 is informatie opgenomen over de Nederlandse gedragscode wetenschapsbeoefening, de Klachtenprocedure wetenschappelijke integriteit en de Vertrouwenspersoon.

### **Bedrijfsvoering**

In de bedrijfsvoering heeft de universiteit onder meer te maken met de CAO Nederlandse Universiteiten, de Richtlijnen voor de jaarrekening, Europese en Nederlandse regelgeving rond inkoop en aanbesteding, en regelgeving rond bouw- en omgevingsvergunningen. Op grond van de medio 2014 tot stand gekomen Wet Werk en Zekerheid worden de mogelijkheden om medewerkers tijdelijk aan te stellen beperkt.

Veel aandacht wordt besteed aan het op orde brengen van procedures rond Europese aanbestedingen. Het bedrag aan inkoop dat in 2015 niet volgens de aanbestedingsregels is verlopen was 3,9 miljoen euro. Hiervan loopt nog 300.000 euro door naar 2016. Er was in 2016 geen sprake van nieuwe onrechtmatige aanbestedingen. De verwachting is dat de universiteit in 2017 volledig *compliant* is. Met het LUMC zijn afspraken gemaakt over een vergelijkbare operatie met betrekking tot de Faculteit Geneeskunde.

Bijzondere verplichtingen vloeien voort uit de vergunningen die nodig zijn bij risicovolle handelingen met gevaarlijke stoffen, straling, genetisch gemodificeerde organismen en proefdieren. De Universiteit Leiden en het LUMC hebben een gezamenlijke Kernenergiewetvergunning. Jaarlijks wordt een Rapport Stralingsbescherming opgesteld voor het College van Bestuur en de overheidsinstanties die betrokken zijn bij de verlening en de handhaving van deze vergunning. De universiteit heeft verder een groot aantal vergunningen vanwege de biologische veiligheid en het Besluit genetisch gemodificeerde organismen. De vergunningen en het interne toezicht op het werken met genetisch gemodificeerd materiaal zorgen voor een veilige werk- en woonomgeving. Dit blijkt ook uit de periodieke inspecties door de Inspectie voor Leefomgeving en Transport. De Nederlandse Voedsel- en Waren Autoriteit (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. Dierexperimenteel onderzoek vergt zorgvuldigheid bij de omgang met de dieren. Dierexperimenten worden uitsluitend uitgevoerd nadat duidelijk is gebleken dat er geen mogelijkheden bestaan voor vervanging, vermindering of verfijning. In verband met de wijziging van de Wet op de dierproeven per 18 december 2014 heeft de Leidse universiteit de Instantie voor Dierenwelzijn ingesteld. Voor de uitvoering van experimenten dienen projectvergunningen te worden aangevraagd bij de Centrale Commissie Dierproeven. De universiteit heeft in 2016 twee projectvergunningen aangevraagd. Deze worden in overleg met de Instantie voor Dierenwelzijn opgesteld. Een van deze vergunningen is ook verleend, de andere was op 31 december 2016 nog niet verleend. Andere projectvoorstellen zijn nog in voorbereiding.

In samenspraak met het LUMC heeft de universiteit de samenstelling van de dierexperimentencommissie aangepast en deze is in december 2015 door de Centrale Commissie Dierproeven erkend als DEC-Leiden. Deze dierexperimentencommissie zal de projectvoorstellen van de universiteit ethisch toetsen en de Centrale Commissie Dierproeven adviseren.

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

## **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 ondersteund door audits van de afdeling Audit en Interne Controle, op basis van de Audit Charter. De voorbereiding en naleving van milieuvergunningen wordt ondersteund door de afdeling Veiligheid, Gezondheid en Milieu, een gezamenlijke dienst van universiteit en LUMC.

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

## **4.6 Duurzaamheid**

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

Doelstellingen van het plan zijn:

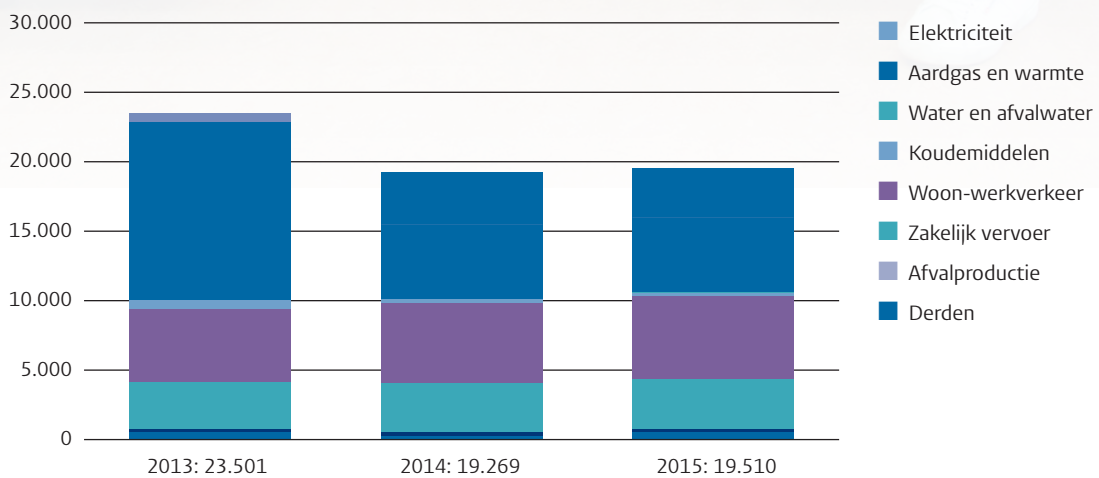
- Verbeteren van de milieu- en duurzaamheidsprestaties via zes relevante en meetbare thema's: (1) huisvesting; (2) energie; (3) water; (4) inkoop en beleggen; (5) afval en (6) mobiliteit;
- Verder realiseren van duurzaamheid in de kerntaken van de universiteit: onderwijs en onderzoek;
- Stimuleren, implementeren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

In het Milieubeleidsplan zijn 35 subdoelstellingen opgenomen die ertoe moeten leiden dat de CO<sub>2</sub>-footprint in de komende jaren met 50 procent afneemt en de bewustwording rond duurzaamheid onder medewerkers en studenten groter wordt.

Om de voortgang van de acties te monitoren is een Uitvoeringsprogramma opgesteld, dat is besproken met de bestuurders van de faculteiten en de centrale diensten, en met de Universiteitsraad.



Figuur 17  
CO<sub>2</sub> footprint





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

Indicator	Categorie	2012	2013	2014	2015	2016
CO <sub>2</sub> emissie (tonnen) (2012 en 2016 niet beschikbaar)	Totaal		23.501	19.269	19.510	
	Per medewerker		5,6	4,3	4,2	
	Per student		1,1	0,9	0,8	
Energieverbruik (GJ)	Totaal	586.833	603.034	538.670	541.728	601.320
	Per medewerker	147	144	120	116	123
	Per student	32	29	25	23	25
Waternutverbruik (m <sup>3</sup> )	Totaal	128.486	135.000	123.699	117.769	134.323
	Per medewerker	32,1	32,2	27,5	25,1	27,5
	Per student	7,0	6,5	5,6	5,1	5,5
Afval (kg) Waarvan papier, karton en restafval (kg)	Totaal	927.247	705.508	731.920	793.133	948.496
	Totaal	880.464	651.593	689.730	743.153	803.141
	Per medewerker	220	155	153	159	164
	Per student	48	31	31	32	33

### Transparantie

In 2016 is de universitaire website uitgebreid met de pagina 'De duurzame universiteit' ([universiteit.leiden.nl/dossiers/de-duurzame-universiteit](http://universiteit.leiden.nl/dossiers/de-duurzame-universiteit)), waar de resultaten van het milieu- en duurzaamheidsbeleid worden getoond. De verbeteringen zijn ook zichtbaar in de SustainaBul-duurzaamheidsranking, een initiatief van 'Morgen. Het studentennetwerk voor een duurzame toekomst'. De Universiteit Leiden steeg in 2016 van de zestiende naar de vijfde plaats, goed voor de categorie 'goud', en de prijs voor de 'grootste stijger'.

### Footprint

In 2016 is de CO<sub>2</sub>-footprint van het voorgaande jaar vastgesteld; de footprint van 2016 wordt in de loop van 2017 vastgesteld. Dit geeft inzicht in de emissies van de verschillende bronnen bij de Universiteit Leiden. De ambitie van de universiteit is om de CO<sub>2</sub>-footprint de komende jaren met 50 procent te verkleinen.

Bijna de helft van de CO<sub>2</sub>-uitstoot wordt veroorzaakt door het opwekken van warmte uit aardgas voor de verwarming van de gebouwen. Het woon-werkverkeer van medewerkers en studenten draagt ook in belangrijke mate bij aan de CO<sub>2</sub>-footprint (voor ongeveer 30 procent). De bijdrage van het (zakelijk) vliegverkeer is ongeveer 18 procent van de totale CO<sub>2</sub>-uitstoot. De lagere uitstoot door aardgas- en warmteverbruik in 2014 en 2015 is veroorzaakt doordat de winters van die jaren relatief warm waren.

Sinds 2010 is het aandeel van het elektriciteitsverbruik in de CO<sub>2</sub>-footprint sterk verminderd. De Universiteit Leiden koopt nu 100 procent groene stroom in. In 2016 is gefaseerd ingevoerd dat het elektriciteitsgebruik verder wordt vergoed door de aankoop van groencertificaten die de opwekking van groene stroom in Nederland stimuleren; voorheen werden groencertificaten voor buitenlandse groene stroom gekocht.

## Duurzame huisvesting

In het Milieubeleidsplan is de doelstelling opgenomen om de BREEAM-NL-scores vast te stellen voor de vastgoedontwikkeling en het vastgoedbeheer van de Universiteit Leiden: nieuwbouw, renovatie, bestaande bouw, sloop en gebiedsontwikkeling. In 2016 is bij 25 universitaire gebouwen een 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. Vervolgens is een planning voor de aanpak van deze gebouwen gemaakt.

In 2016 is de nieuwe bèta-campus met de BREEAM-NL score *Very Good* in gebruik genomen. Daartoe is onder meer het gebruik van de bestaande natuurlijke energiebron warmte-koudeopslag (WKO) verder uitgebreid.

## Energie

Het totale energieverbruik (gas en elektra) van de Universiteit Leiden schommelt de laatste jaren rond de 600.000 GJ (giga-joule). Het elektriciteitsverbruik van de universiteit is redelijk constant. Het aardgas- en warmteverbruik varieert door weersinvloeden.

## Energieverbruik

De universiteit wil de energie-efficiëntie jaarlijks met 2 procent verbeteren, zoals afgesproken in de Meerjarenafspraken 3 met de overheid. Sinds 2005 is de energie-efficiëntie jaarlijks met minstens 2,5% toegenomen. Dit is bereikt door cv-ketels te vervangen door zuiniger typen, technische installaties aan te passen, verschillende vormen van isolatie aan te brengen en energiezuiniger verlichting. In 2016 is een nieuw Energie-efficiëntieplan geschreven voor de periode 2017-2020.

## Water

De Universiteit Leiden verbruikt jaarlijks ongeveer 125.000 m<sup>3</sup> water. Het waterverbruik van de universiteit is de afgelopen jaren redelijk stabiel. 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.

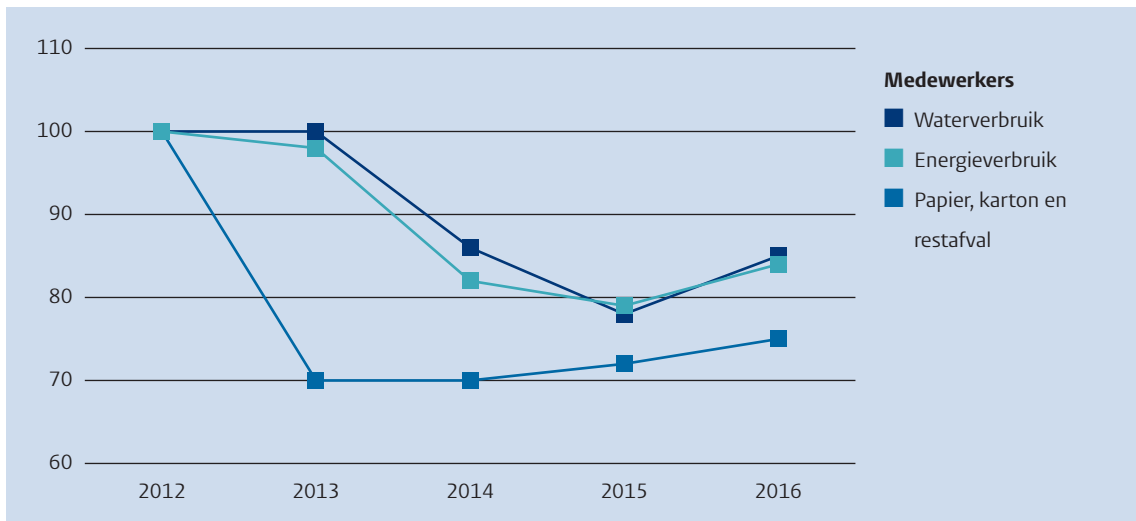
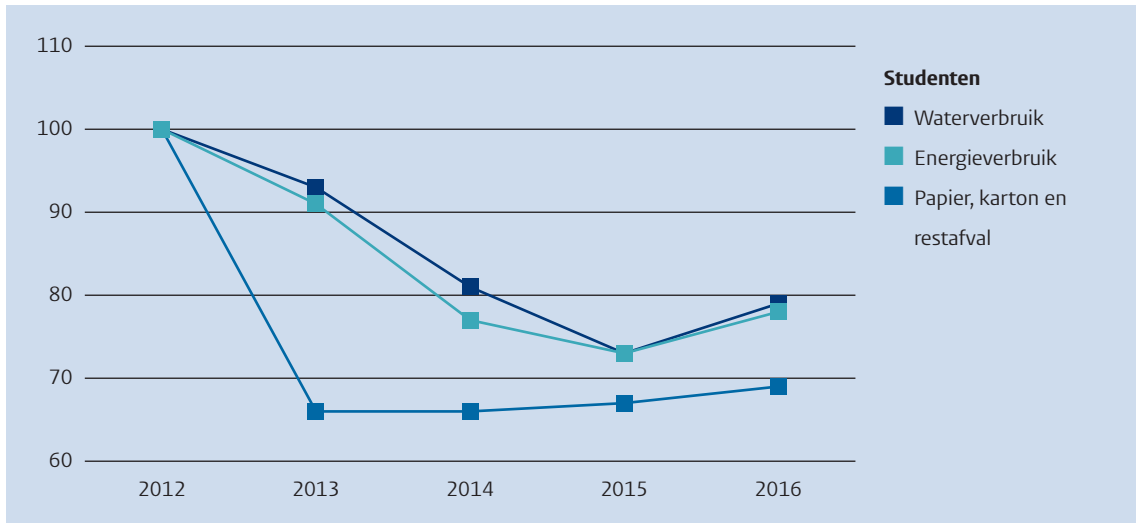
## Inkoop en beleggen

Goederen en diensten worden steeds vaker ingekocht volgens bestaande duurzaamheidscriteria. Bij verschillende inkooptrajecten en Europese aanbestedingen spelen deze criteria een rol, zoals afgesproken in het Milieubeleidsplan. De belangrijkste aanbesteding op milieugebied was in 2016 die van de afvalverwerking. Een belangrijk criterium daarbij was dat de verwerking van het door de universiteit geproduceerde afval zo milieuvriendelijk mogelijk moet geschieden. Ook zijn de mogelijkheden van meer kennisdeling met andere universiteiten op het gebied van duurzaam inkopen onderzocht.

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



### Ontwikkeling duurzaamheidsindicatoren (index 2012 = 100)



fatsoenlijk gedrag. In het kader van het beleid om maatschappelijk verantwoord te handelen, is de aandelenportefeuille in overleg met de vermogensbeheerder eind 2014 aangescherpt. Dit om te komen tot een nog duurzamer beleggingsbeleid.

### Afval

Het afval van alle faculteiten wordt sinds 2011 centraal afgevoerd. Dit heeft het aantal vervoersbewegingen verminderd en biedt beter inzicht in de hoeveelheden per faculteit. In 2016 is totaal 962 ton afval afgevoerd. De hoeveelheid afval neemt sinds 2013 toe maar deze stijging wordt uitsluitend veroorzaakt door de toename van het aantal studenten en medewerkers. De hoeveelheid restafval plus papier en karton per student is gezakt van 48 kg per student in 2012 naar 33 kg per student in 2016. In 2016 is echter relatief veel bouw- en sloofafval geproduceerd door de realisatie van de bèta-campus: bijna 120 ton.

## **Mobiliteit**

Meer dan de helft van de medewerkers van de Universiteit Leiden komt op de fiets naar het werk. Nog eens 25 procent gebruikt het openbaar vervoer. Van de studenten komt meer dan 90 procent per fiets of met het openbaar vervoer naar de universiteit.

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 zijn er op drie parkeerterreinen (Sylvius, Gorlaeus en Maliebaan) 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.

## **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 2016 is gestart met een inventarisatie van bestaande initiatieven in het onderwijs en onderzoek.

## **Leiden University Green Office**

In 2016 heeft de universiteit het Leiden University Green Office (LUGO) opgericht. Zes student-assistenten werken voor LUGO om de betrokkenheid van studenten en medewerkers bij het verduurzamen van de universiteit te vergroten. Tevens participeren drie universitaire medewerkers van de afdelingen Vastgoed en Veiligheid, Gezondheid en Milieu in het Office. LUGO wordt, onder meer in de introductieweken, bij studenten onder de aandacht gebracht.

## 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 van de Universiteit Leiden is vastgelegd in de WHW en in het daarop gebaseerde Bestuurs- en Beheersreglement. De Universiteit Leiden onderschrijft de Code goed bestuur van de Vereniging van Samenwerkende Nederlandse Universiteiten (VSNU).

#### Bestuursstructuur

Onderzoek en onderwijs vinden plaats in de faculteiten waarvan de Universiteit Leiden er zeven heeft. In volgorde van oprichting: Geesteswetenschappen, Rechtsgeleerdheid, Wiskunde en Natuurwetenschappen, Geneeskunde, Archeologie, Sociale Wetenschappen en Governance and Global Affairs (tot 2016: Faculteit Campus Den Haag). De faculteiten zijn opgebouwd uit 28 instituten. Daarnaast zijn er twee interfacultaire instituten. De Faculteit Geneeskunde is geïntegreerd in het LUMC.

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

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

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

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

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

Overleg met de werknemersorganisaties wordt gevoerd in het Lokaal Overleg. Dat is het overleg tussen werkgever (het College van Bestuur) en medewerkers die de vakbonden vertegenwoordigen: FNV, CNV, VAWO en Ambtenarencentrum. Deze vier vakbonden nemen eveneens deel aan de onderhandelingen van de CAO Nederlandse Universiteiten.

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

### **Besturingsprincipe: decentraal wat decentraal kan**

Uitgangspunt in de besturingsfilosofie is dat onderzoekers en docenten hun werk het beste zelf kunnen inrichten en organiseren. Daarbij staat vertrouwen in de professionaliteit van de staf voorop. Interne regeldruk en controle worden waar mogelijk beperkt. Bevoegdheden en verantwoordelijkheden voor het primaire proces worden daarom – bijvoorbeeld in de mandaatregelingen – waar mogelijk decentraal in de organisatie belegd.

De Universiteit Leiden hecht veel belang aan integriteit en transparantie, in alle geledingen van de organisatie. Dit komt onder meer tot uiting in de activiteiten van de Commissie Wetenschappelijke Integriteit, het Fraudeprotocol, de Regeling nevenwerkzaamheden en het Audit Charter. Bewustzijn van de standaarden wordt bij de medewerkers actief bevorderd, bijvoorbeeld in de introductie- en opleidingsprogramma's.

### **Planning en control**

Een efficiënte planning- en controlcyclus draagt bij aan een heldere koppeling van beleid en uitvoering, en aan een integrale benadering van vraagstukken. De jaarlijkse bestuursmonitor geeft inzicht in realisatie van de ambities van de universiteit, zoals onder meer vastgelegd in

het instellingsplan, de prestatieafspraken met de minister en de bestuursafspraken met de faculteiten. De basiseenheden voor de verantwoording zijn voor het onderwijs de opleidingen en voor het onderzoek de instituten. Bestuurlijk-financiële rapportages per vier maanden geven inzicht in onder meer de financiële ontwikkelingen in het lopende jaar en leiden waar nodig tot bijsturing.

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

Met de Wet Studievoorschot is in de WHW vastgelegd dat het College van Bestuur met ingang van de Begroting 2016 voorafgaande toestemming van de Universiteitsraad behoeft op de hoofdlijnen van de begroting. Hieraan wordt bij de Universiteit Leiden vormgegeven door van de Universiteitsraad akkoord te vragen op de verdeling van middelen over de hoofdposten faculteiten/instituten, diensten, werkbudgetten en huisvesting zoals deze in de Kadernota zijn uiteengezet. Deze invulling is begin 2016 geëvalueerd, waarna besloten is tot continuering. Daarnaast hebben de faculteitsraden in 2016 instemmingsrecht verkregen op de besteding van de middelen Voorinvestering Studievoorschot binnen hun faculteit.

### **Organisatieveranderingen**

Sinds 1 januari 2016 is het Afrika Studiecentrum Leiden (ASCL) als interfacultair instituut onderdeel van de Universiteit Leiden. De integratie biedt nieuwe kansen voor de ontwikkeling van de Afrikastudies, bij het ASCL zelf en bij andere eenheden van de universiteit, in het bijzonder de faculteiten Rechtsgeleerdheid, Geesteswetenschappen en Sociale Wetenschappen. De universiteit heeft 1,2 miljoen euro beschikbaar gesteld in een integratiefonds, waaruit onder meer bibliotheekvoorzieningen en beurzen voor Afrika-onderzoekers worden betaald. Bij de integratie zijn ruim veertig onderzoekers en overige medewerkers in dienst van de universiteit gekomen.

Andere organisatieveranderingen betreffen de inrichting van het Honours Academy als een zelfstandige eenheid van de universiteit en de start van het Institute for Security and Global Affairs bij de Faculteit Governance and Global Affairs. Het instituut verzorgt per 1 september 2017 de nieuwe bacheloropleiding Security studies en doet onderzoek op het terrein van veiligheid. Enkele medewerkers zijn vanuit andere onderdelen van de universiteit overgegaan naar het instituut, dat naar verwachting de komende jaren een flinke groei zal doormaken.

## 5.2 Medewerkers

### Omvang en opbouw van het personeelsbestand

De groei van het aantal studenten in 2016 heeft opnieuw geleid tot groei van het personeelsbestand (exclusief Geneeskunde/LUMC en hieraan verbonden partijen). In 2016 is het personeelsbestand gegroeid van 3847 (ultimo 2015) naar 4020 fte; een toename van 4,5 procent. Het aantal promovendi bleef gelijk, het wetenschappelijk personeel (WP) groeide met 8 procent en het ondersteunend en beheerspersoneel (OBP) met 5 procent. Het grootste aantal nieuwe medewerkers trad in dienst bij de faculteiten Rechtsgeleerdheid, Geesteswetenschappen en Governance and Global Affairs. Het aantal medewerkers in de generieke ondersteuning bij de faculteiten is marginaal gegroeid met 0,4 procentpunt (van 17,1 naar 17,5 procent), overeenkomstig het beleid dat gericht is op beheersing van omvang en kosten van de overhead.

### Kerncijfers personeel 2012-2016

Personeel in dienst	2012	2013	2014	2015	2016
Totaal fte in dienst (ultimo)	3.255	3.421	3.667	3.847	4.020
Waarvan wetenschappelijk personeel	1.148	1.240	1.353	1.416	1.535
Waarvan promovendi	653	700	725	767	770
Waarvan onderwijs- en onderzoeksondersteuning	304	322	402	417	406
Waarvan overig ondersteunend personeel	1.113	1.120	1.143	1.202	1.265
% vrouwen in hogere functies	23%	24%	26%	24%	24%
% tijdelijk WP 1e geldstroom	27%	33%	39%	38%	38%
% BKO-certificaten	28%	32%	68%	87%	89%

Bestuursafspraken Bedrijfsvoering 2016-2019			
Indicator	Afspraak 2019	Realisatie 2016	Uitgangssituatie (2014)
% vrouwelijke hoogleraren	≥ 27%	24,1%	22,5%
Aandeel OBP	≤ 20%	17,5%	16,5%
% tijdelijk personeel 1e geldstroom	= 28%	33,6%	35,9%
% docenten	≤ 15%	22,9%	21,7%

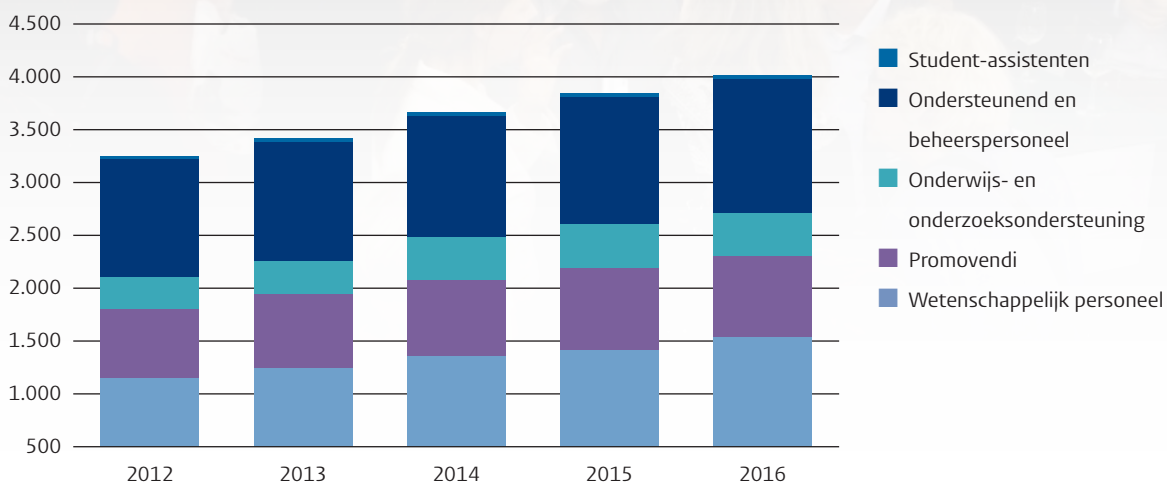
### Loopbaanbeleid wetenschappelijk personeel

Verbetering van het loopbaanbeleid voor wetenschappers stond in 2016 hoog op de agenda. In dat jaar hebben de faculteiten gewerkt aan het realiseren van de aanbevelingen in de Richtlijn benoeming WP uit 2015, waarin het loopbaanbeleid voor wetenschappelijk personeel is vervat. Belangrijke aanbeveling van de Richtlijn was het zwaarder laten wegen van onderwijsprestaties in de carrières. Tegelijkertijd is een belangrijk punt in de Richtlijn dat wetenschappelijk personeel in vaste dienst altijd een combinatietraak heeft van onderwijs én onderzoek. In 2016 hebben de faculteiten beleid ingezet om het aantal docenten zonder onderzoekstaak te reduceren ten gunste van het aantal universitair docenten (ud's) en universitair hoofddocenten (uhd's). De verwachting is dat het aantal docenten zonder onderzoekstaak in 2017 zal afnemen. Het aantal

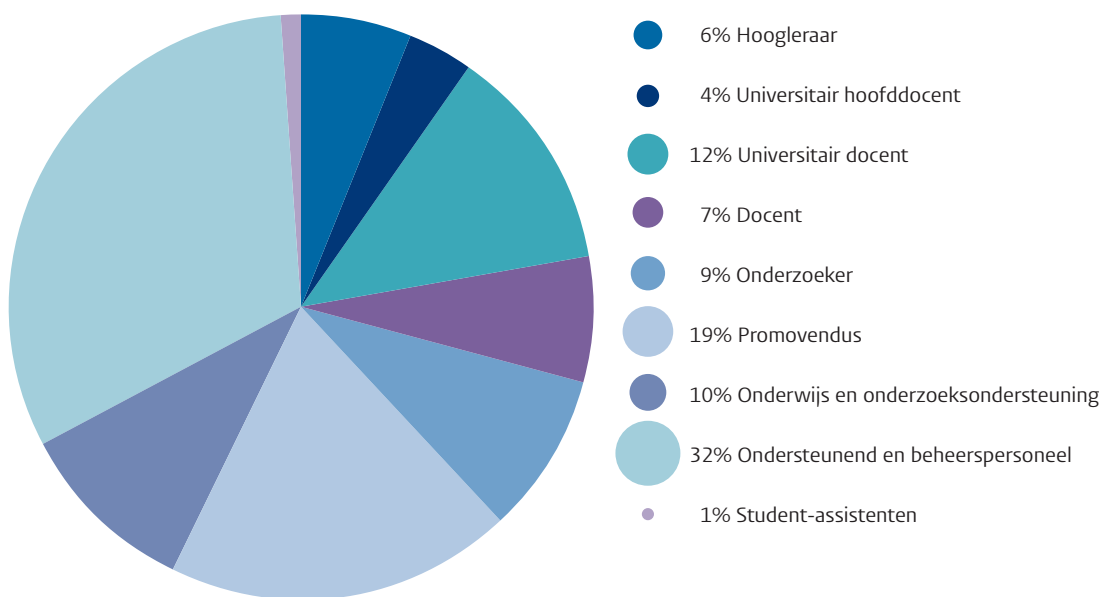




**Figuur 18**  
**Personeel in dienst in fte (ultimo, excl. LUMC)**



**Figuur 19**  
**Personeel in dienst, exclusief LUMC)**



leden van het wetenschappelijk personeel dat een vaste aanstelling kreeg, bleef gelijk ten opzichte van 2015 (38 procent).

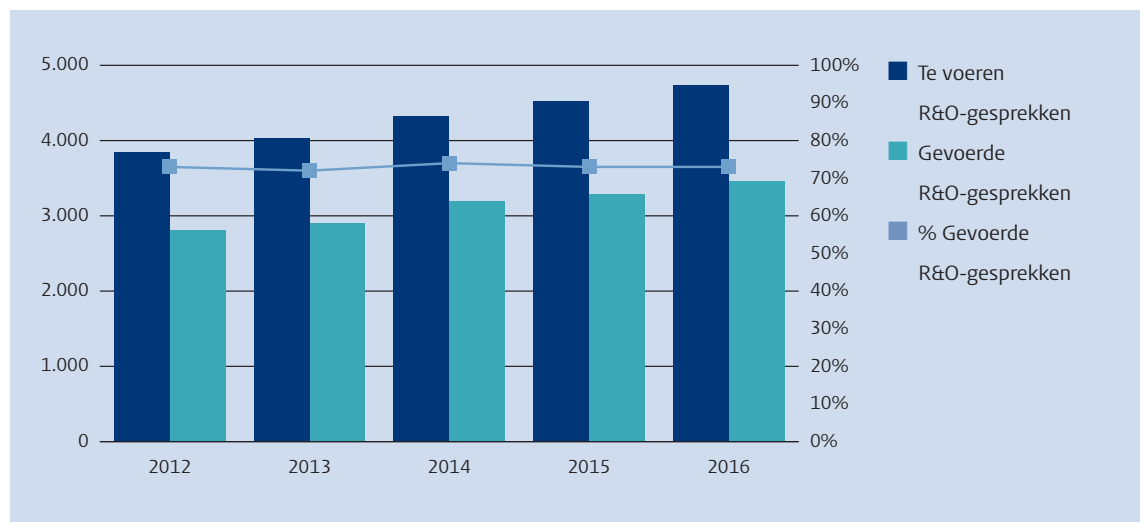
Ook in 2016 hebben de faculteiten een personeelsschouw ('vlootschouw') gehouden om inzicht te krijgen in de kwalitatieve en kwantitatieve samenstelling van het wetenschappelijk personeel. De vlootschouw is bedoeld om de aansluiting tussen de ambities en het beleid aan de ene kant en de praktische uitwerking voor medewerkers aan de andere kant boven tafel te krijgen.

Het percentage vrouwelijke wetenschappers in hogere posities (schaal 13 en hoger) steeg in 2016 van 27 naar 28 procent. Het percentage vrouwelijke hoogleraren steeg van 24 naar bijna 25 procent.

### Resultaat- en ontwikkelingsgesprekken

Het jaarlijkse resultaat- en ontwikkelingsgesprek (R&O-gesprek) tussen leidinggevende en medewerker is een belangrijke pijler van het personeelsbeleid. In 2016 heeft 73 procent van de medewerkers een jaarlijks R&O-gesprek met zijn of haar leidinggevende gevoerd; de universiteit streeft naar 80 procent. De Universiteitsraad en het College van Bestuur hebben hier opnieuw aandacht voor gevraagd.

Door het voeren van R&O-gesprekken worden organisatiedoelen en persoonlijke doelen gesynchroniseerd. Ook in 2016 bleef de aandacht uitgaan naar het verbeteren van de kwaliteit van de gesprekken. De instrumenten die hierbij worden gebruikt zijn geactualiseerd. Zo is de lijst van vragen en onderwerpen die bij het gesprek aan de orde kunnen komen, aangepast aan de nieuwe Regeling Integriteit. Ook zijn er items toegevoegd aan het R&O-formulier en is de nieuwe R&O-training nieuwe stijl voor leidinggevendenden van start gegaan.



### Aantrekken van talent

Om goede wetenschappers en goed ondersteunend personeel te kunnen aantrekken, zijn een goede communicatie met de arbeidsmarkt en een soepel wervingsproces essentieel.

De universiteit maakt bij alle vacatures standaard gebruik van de eigen universitaire website, Academic Transfer en LinkedIn. Bij ongeveer een derde van de vacatures worden daarnaast ook andere vacaturesites en/of kranten benut. In 2016 heeft de trend van verschuiving van werving via de gedrukte media naar online werving zich doorgezet.

In 2016 werden in totaal 455 vacatures aangemeld en opengesteld. Dat waren er 15 meer dan het jaar daarvoor. Het betrof 59 procent OBP-functies, 15 procent PhD-functies en 26 procent WP-functies.

Talentbeleid is een speerpunt van de Universiteit Leiden. In 2016 zijn diverse analyses gemaakt om meer inzicht te krijgen in de vraag waarom subsidieaanvragen van onderzoekers succesvol zijn. Ook is gekeken naar mogelijke relaties tussen de wijze van werven van nieuwe hoogleraren, het salarisniveau en de scoringspercentages bij subsidieaanvragen. In 2017 wordt met de resultaten van deze analyses het talentbeleid verder vormgegeven. In dit talentbeleid is er aandacht voor het aantrekken van nieuwe talenten, zowel van zeer ervaren wetenschappers als van jonge onderzoekers, en voor het ontwikkelen van eigen universitair talent.

### **Ontwikkelen van talent**

Om de ontwikkeling van onze medewerkers te ondersteunen biedt de Universiteit Leiden een breed palet aan *incompany*-opleidingen aan. In 2016 is een evaluatie gedaan van het in 2013 gestarte *Joint PhD program*, een opleidingsprogramma voor promovendi van de Universiteit Leiden en het LUMC. De evaluatie laat zien dat het opleidingsprogramma met zo'n 25 verschillende trainingen voor PhD's in een behoefte voorziet. Het programma kan versterkt worden door het opstellen van een duidelijke leerlijn, met opleidingen voor generieke vaardigheden, en door meer mogelijkheden te bieden voor loopbaanoriëntatie.

In 2016 zijn diversiteitstrainingen aangeboden aan personeelsadviseurs en instituutmanagers. De diversiteitstrainingen richten zich op het herkennen en tegengaan van *implicit bias*, vooringenomenheid die een rol kan spelen op de werkvloer, bijvoorbeeld bij werving en selectie. Als gevolg van de waardering van de training en de geuite behoefte aan een vervolg, is een verdiepende training ontwikkeld.

Aan de leergang Academisch Leiderschap namen in 2016 dertien hoogleraren en uhd's deel, die een zware bestuurlijke functie bij de universiteit hebben of deze binnenkort op zich zullen nemen. Ook namen tien ervaren ud's en uhd's deel aan de leergang Bestuurlijke Vaardigheden, dit ter ondersteuning van of voorbereiding op hun (toekomstige) bestuurlijke verantwoordelijkheden. Beide trainingen omvatten een aantal trainingsdagen waarin wetenschappers in leidinggevende functies werken aan de ontwikkeling van hun bestuurlijk en persoonlijk leiderschap.

Medewerkers van de universiteit hebben ook in 2016 volop deelgenomen aan diverse *incompany*-opleidingen. In totaal werden 35 trainingen gegeven, variërend van projectmanagement tot communicatievaardigheden. Een aantal daarvan werd drie of vier keer aangeboden. In totaal trokken ze bijna 1100 deelnemers. Het gemiddelde cijfer waarmee ze de trainingen waardeerden was een 7,9.

De universiteit wil meer jong talent de kans geven ervaring op te doen in de universitaire bedrijfsvoering. De Universiteit Leiden, de TU Delft en de Erasmus Universiteit Rotterdam bieden sinds 2014 een gezamenlijk tweejarig traineeprogramma aan. De trainees volgen verschillende trainingen waarmee ze hun kwaliteiten verder kunnen ontwikkelen. De trainees worden intensief begeleid op de werkplek en volgen een speciaal voor hen ontworpen opleidings- en trainingsprogramma. In 2016 startte een groep van zes trainees bij de Universiteit Leiden. Ze kozen voor trajecten op het gebied van procesoptimalisatie, communicatie, opleidingen en fiscale beheersing.

### **Inzet op docentprofessionalisering**

De Universiteit Leiden hecht veel belang aan goed onderwijs, dat in Leiden nauw verweven is met het wetenschappelijk onderzoek. Daarnaast is er veel aandacht voor de individuele student en voor contact met diverse culturen. Ook worden er vernieuwende leermethodes geïntroduceerd. Ook om die reden is docentprofessionalisering van belang. Hieraan wordt op drie niveaus gewerkt:

- De startcursus Didactische basisvaardigheden voor student-assistenten en PhD's is een compacte en leerzame cursus voor beginnende docenten, verzorgd door het ICLON. In 2016 namen zeventig medewerkers deel aan deze cursus. Enkele faculteiten hebben daarnaast voor deze groep eigen aanbod ontwikkeld. Uitgangspunt is dat alle beginnende docenten voorafgaand aan de start van hun werk als docent een inleidende cursus hebben gevolgd.
- De Basis Kwalificatie Onderwijs (BKO) is een keurmerk voor docenten: docenten, ud's, uhd's en hoogleraren die een aanstelling van 0,5 fte of meer hebben en langer dan een jaar in dienst zijn, zijn verplicht deze kwalificatie te behalen. Van hen beschikte 89 procent hier eind 2016 over. Daarmee had de Universiteit Leiden de hoogste score van alle Nederlandse universiteiten.
- De Senior Kwalificatie Onderwijs (SKO) is een kwalificatie voor wetenschappelijk medewerkers die een rol spelen bij de ontwikkeling en vernieuwing van het onderwijs op een hoger niveau dan dat van de eigen discipline. In 2016 zijn voorbereidingen getroffen die de SKO-kwalificatie voor wetenschappelijk medewerkers in 2017 mogelijk maakt.

### **Interne mobiliteit met als doel brede inzetbaarheid**

Het personeelsbeleid van de Universiteit Leiden is gericht op het aantrekken, behouden en belonen van een kwalitatief sterke staf in onderwijs en onderzoek, maar evenzeer in de ondersteunende functies. Voor deze laatste groep wordt een actief mobiliteitsbeleid gevoerd. Doel hiervan is dat medewerkers zich breed ontwikkelen en inzetbaar zijn op verschillende plaatsen in de organisatie. In 2016 hebben binnen diverse organisatie-onderdelen interne verschuivingen plaatsgevonden. Projecten als de ontwikkeling van de nieuwe universitaire website genereren bijvoorbeeld beweging bij afdelingen die verantwoordelijk zijn voor de communicatie. Verder worden mensen die nieuw in dienst komen in sommige OBP-functies vanaf schaal 11 voor vier jaar op hun functie geplaatst. Daarna bespreken medewerker en leidinggevende samen welke mobiliteitswensen en -mogelijkheden er binnen of buiten de organisatie zijn. In 2017 zal het mobiliteitsbeleid geëvalueerd worden en worden eventuele verbetervoorstellen geformuleerd.

## Aanstellen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt

De Universiteit Leiden wil meer structurele werkplekken creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, bijvoorbeeld door een verstandelijke, psychische of fysieke beperking. De invoering van de Participatiewet (januari 2015) vereist bovendien dat in 2023 91 extra banen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt zijn gecreëerd. In 2016 is een kwartiermaker Participatiewet aangesteld als centraal aanspreekpunt. Zij biedt samen met het UWV en de sociale werkplaats van de gemeente Leiden (DZB) de eenheden van de universiteit ondersteuning aan bij het creëren en vinden van geschikte plekken. Het doel voor 2016 was dat er geschikte functies gerealiseerd zouden worden gelijk aan 16 fte. De realisatie 2016 was 22 personen en 14,9 fte. Het doel voor 2017 is 24,5 fte.

## Vluchtelingen

De Universiteit Leiden zet zich samen met de Stichting Vluchteling Studenten UAF niet alleen in voor vluchtelingstudenten (zie paragraaf 2.3), maar wil ook gevluchte wetenschappers een tijdelijke veilige werkplek bieden (Scholars at Risk, een initiatief van de UAF). In 2016 werkte één medewerker aan de universiteit die hier in 2013 is geplaatst door de UAF. In het licht van de politieke ontwikkelingen wereldwijd is het voornemen om dit aantal in 2017 te verhogen. Ook doet de universiteit onderzoek naar schendingen van academische vrijheid en mensenrechten in de wereld, om hiermee de positie van bedreigde studenten en wetenschappers in hun landen van herkomst te helpen verbeteren. Verder werkt de universiteit aan een meer algemene acceptatie van vluchtelingstudenten en bedreigde wetenschappers binnen en buiten de universiteit.

## Ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid

Het ziekteverzuimcijfer bij de Universiteit Leiden in 2016 bedroeg 2,68 procent. Dit is iets lager dan in 2015 (2,9 procent). De Personeelsmonitor van 2015 laat zien dat medewerkers tevreden zijn over hun vitaliteit: zij waarderen die met 3,8 op een vijfpuntsschaal. Het bevorderen van een gezonde en actieve levensstijl blijft in de eerste plaats een verantwoordelijkheid van de medewerker zelf. In 2015 hebben wel enkele activiteiten plaatsgevonden in het kader van vitaliteit. De *pilot* die in 2015 bij Studenten- en Onderwijszaken werd gehouden ter bevordering van de vitaliteit van medewerkers is in 2016 geëvalueerd. Het Programma Health Coach is ook in 2016 ingezet en met goede cijfers geëvalueerd; het wordt in 2017 gecontinueerd. Verder is aan het Keuzemodel Arbeidsvoorwaarden ook de verrekening van een jaarabonnement fitness toegevoegd, wat een extra impuls is voor medewerkers om een gezonde leefstijl te continueren.

## Arbeidsomstandigheden en risicobeheersing

Goede en veilige studie- en werkomstandigheden voor studenten en medewerkers staan hoog in het vaandel van de Universiteit Leiden. In de besturingsfilosofie is de zorg voor goede arbeidsomstandigheden vooral een verantwoordelijkheid van faculteiten en expertisecentra. Het College van Bestuur ziet erop toe dat deze zorg is gewaarborgd in de vorm van 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 2016 is de jaarlijkse *audit* op het functioneren van de decentrale zorgsystemen uitgevoerd. Dit gebeurde door middel van een documentenaudit en door een inhoudelijk interview met de directeuren bedrijfsvoering. Daaruit blijkt dat de faculteiten en expertisecentra niet alleen hun verplichtingen nakomen, maar ook proactief werken aan goede arbeidsomstandigheden.

Risicobeheersing is gericht op het voorkómen van incidenten en ongevallen. In 2016 hebben geen arbeidsongevallen plaatsgevonden die hebben geleid tot overlijden, irreversibel letsel, ziekenhuisopname of verzuim. De jaarlijkse evaluatie van de centrale crisisorganisatie heeft aangetoond dat de Universiteit Leiden goed is voorbereid op calamiteiten.

## Pensioenen

De Universiteit Leiden is aangesloten bij het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (ABP). De pensioenen worden opgebouwd op basis van een middelloonregeling, waarbij de hoogte van het pensioen afhankelijk is van het gemiddelde verdiende loon. Sinds 1 januari 2015 wordt de pensioenopbouw berekend met als uitgangspunt dat het pensioen zal ingaan op de AOW-leeftijd. Het huidige opbouwpercentage voor het ouderdomspensioen bedraagt 1,875 procent per jaar. Het partnerpensioen bedraagt 50 procent van het ouderdomspensioen. Pensioenopbouw boven 101.519 euro is fiscaal niet toegestaan. Het bestuur van het ABP beoordeelt per jaar of indexatie mogelijk is. Dit is afhankelijk van de financiële situatie; de beleidsdekkingsgraad is daarbij bepalend. Gezien de lage rente en het slechte beursklimaat van de afgelopen jaren, heeft deze indexatie sinds 2010 niet meer plaatsgevonden.

Per 1 januari 2016 bedraagt de pensioenpremie voor het ouderdomspensioen en het nabestaandenpensioen 17,8 procent; deze premie is per 1 april 2016 verhoogd naar 18,8 procent. De verdeling werkgever/werknemer bedraagt 70/30.

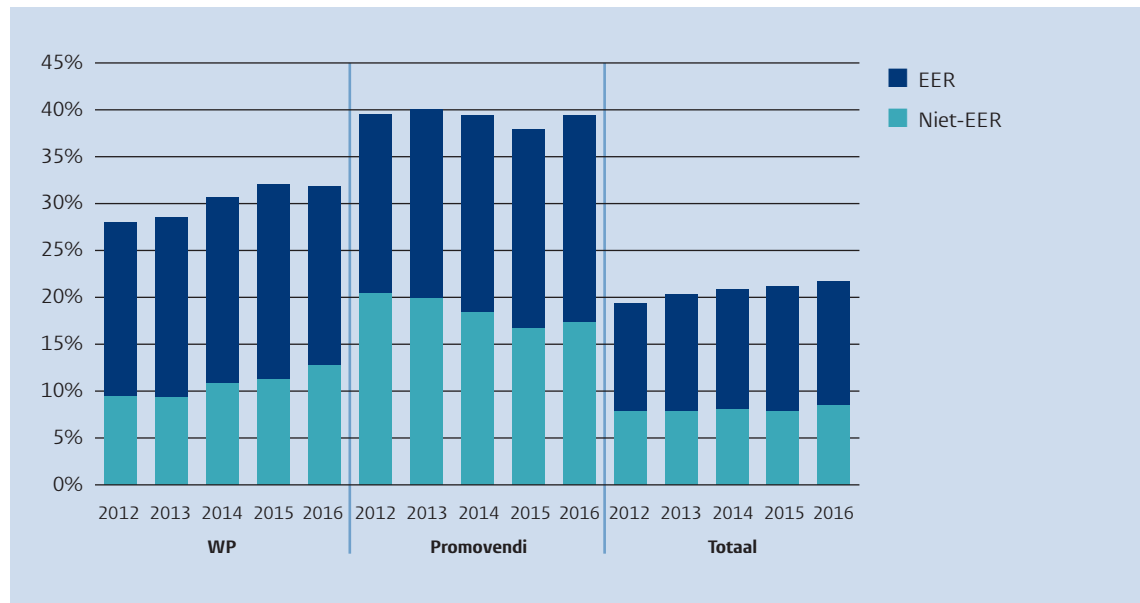
## Internationalisering

Van het totale personeelsbestand van de Universiteit Leiden heeft iets meer dan 20 procent een niet-Nederlandse nationaliteit. Bij het wetenschappelijk personeel is dat zelfs 32 procent, en bij de promovendi bijna 40 procent. Deze *internationals* hebben samen meer dan honderd verschillende nationaliteiten. Hun aantal blijft groeien, en dat vraagt om een faciliterende rol van de Universiteit Leiden als werkgever. In 2015 is een enquête onder internationals gehouden en in 2016 is een richtlijn afgesproken ter bevordering van de ondersteuning van buitenlandse medewerkers. Belangrijke aandachtsgebieden zijn het verbeteren van de informatieverstrekking, het bieden van fiscale ondersteuning, ondersteuning bij het vinden van huisvesting, een Go-to-point waar buitenlandse medewerkers terecht kunnen met specifieke vragen, en faciliteiten die kunnen bijdragen aan een 'zachte landing' in Nederland. Zo organiseert een *hospitality officer* nu *Easy landing*-bijeenkomsten. Ook blijft de universiteit digitale begeleiding bieden van immigratieprocedures: buitenlandse medewerkers worden begeleid bij de te volgen procedures, zowel die voor henzelf als die voor eventueel mee- of nareizende gezinsleden.

Met ingang van 2017 worden de activiteiten van de International Service Desk en de activiteiten voor de nieuwe dienstverlening ondergebracht in een nieuwe unit: het Service Centre International Staff.



Percentage buitenlands personeel (alle personeelscategorieën, excl. LUMC)



### 5.3 Bezwaar en beroep

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

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

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

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

deze beslissing op bezwaar, kan hij of zij in beroep gaan bij de Rechtbank en daarna nog bij de Centrale Raad van Beroep. Een student kan in beroep gaan bij het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs.

Het aantal beroepszaken bij het CBE is de afgelopen jaren sterk toegenomen. In 2016 ontving het CBE 338 beroepen en 13 verzoeken tot het treffen van een voorlopige voorziening of met een spoedeisend belang. Dit is het gevolg van het groeiend aantal buitenlandse studenten dat toegelaten wil worden tot een masteropleiding van de Universiteit Leiden, het bindend studieadvies in het eerste studiejaar, het beperkt aantal hertentamenkansen, de strenge controle op fraude gepleegd door studenten en de decentrale selectie bij een aantal opleidingen.

Het aantal bezwaarschriften bij de CBB is de afgelopen jaren gedaald. De CBB ontving in 2016 111 bezwaren. Deze daling is enerzijds het gevolg van het feit dat grote reorganisaties zijn uitgebleven en anderzijds door een betere informatievoorziening voor studenten. De verwachting is dat het aantal bezwaarschriften de komende periode ongeveer gelijk blijft.

### **Klachtencommissie ongewenst gedrag**

Sinds 2009 kent de Universiteit Leiden ook de Klachtenregeling ongewenst gedrag. Een commissie spreekt zich uit over klachten betreffende (seksuele) intimidatie, pesten, agressie, geweld en discriminatie. Daarnaast is in 2008 de 'Gedragscode omgangsvormen docenten en studenten' in werking getreden. De Klachtencommissie ontving in 2016 één klacht. De klacht was niet-ontvankelijk. Gezien de bescheidenheid van de problematiek bij de Universiteit Leiden is het beleid vooralsnog preventief.

## **5.4 Campusinfrastructuur**

### **ICT-dienstverlening**

Een hoogwaardige ICT-voorziening is noodzakelijk om de ambities van de Universiteit Leiden waar te kunnen maken. Deze dient stabiel, efficiënt en toekomstbestendig te zijn. Privacy en de informatiebeveiliging van ICT waren ook in 2016 belangrijke onderwerpen. In dat kader is een nieuwe functionaris Gegevensbescherming aangesteld.

Een van de studenten had een kwetsbaarheid ontdekt in de toegangskaart voor een aantal ruimtes en laboratoria en heeft dit op basis van *responsible disclosure* gemeld. Door een aanpassing in de kaarten is de kwetsbaarheid verholpen.

Ook bij de universiteit is het aantal infecties met *ransomware* toegenomen. Doordat steeds goede back-ups gemaakt zijn, is hierdoor geen schade ontstaan.

Veel onderzoekers hebben in hun subsidieaanvragen maatregelen opgenomen op het gebied van privacybescherming.

De universiteit heeft in 2016 geen datalekken gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens.

In 2016 is het promovendiregistratiesysteem Converis verder geïmplementeerd. Het aanmelden, toelaten en inschrijven van niet-reguliere studenten in uSis is in 2016 gestart en zal in 2017 worden afgerond. De verplichte aanbesteding voor een nieuw *learning management*-systeem is in samenwerking met SURF afgerond. Eind 2015 is het beleid voor *research data-management* vastgesteld. In 2016 is de Universiteit Leiden begonnen met een driejarig implementatieprogramma voor de bijbehorende voorzieningen. Daarnaast is een intentiebesluit genomen voor een Leidse *computing*-faciliteit voor data- en rekenintensief onderzoek. Voor de realisatie wordt een projectplan opgesteld.

## Campusontwikkeling

### Nieuwbouw- en renovatieprojecten huisvesting

De afdeling Vastgoed heeft in 2016 een breed scala aan projecten voorbereid en uitgevoerd:

- De eerste fase van de bèta-campus is opgeleverd in februari 2016. Het gebouw is vervolgens stap voor stap in gebruik genomen, en in september zijn de eerste colleges in het nieuwe gebouw gegeven. Na oplevering en bij de ingebruikname bleken bepaalde installaties niet naar behoren te functioneren. In 2016 en daarna worden deze tekortkomingen als onderdeel van de nazorg hersteld. Veruit de belangrijkste activiteit hierbij is de volledige vervanging voor rekening van de leverancier van de sprinklerinstallatie die na diverse lekkages volledig is afgekeurd. Door de onverwacht sterke groei van de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen bleek extra huisvesting nodig tot aan de oplevering van de tweede fase. Hiervoor is een bestaand gebouw, het LMUY-gebouw, verbouwd en is tijdelijke huisvesting naast de nieuwbouw gerealiseerd. Door de sterke groei bleek het ook noodzakelijk het Programma van Eisen voor de tweede fase aan te passen.
- Het Witte Singel Doelen-complex (WSD), waar de Faculteit Geesteswetenschappen gehuisvest is, zal in de komende tien jaar stapsgewijs worden gerenoveerd. Voor de herontwikkeling van deze Humanities Campus, gelegen in het centrum van Leiden, zijn er verschillende mogelijkheden. Die zijn in 2016 uitvoerig besproken met de buurt en met de gemeente Leiden. Dit heeft geresulteerd in een rapport met varianten, dat begin 2017 ter besluitvorming aan de gemeente wordt aangeboden.
- Er is een begin gemaakt met de renovatie van het P.J. Veth-gebouw.
- De renovatie van het Arsenaal wordt voorbereid.
- Er is een dakopbouw gerealiseerd op de Universiteitsbibliotheek ten behoeve van de Asian Library (zie over de Asian Library paragraaf 3.2).
- In oktober is het nieuwe centrum voor ondernemerschap en innovatie HUBspot – Innovate Leiden! geopend (zie hierover par. 4.2, Faciliteren van ondernemerschap).
- In Rabat is huisvesting voor het Nederlands Instituut in Marokko (NIMAR) gerealiseerd en op 1 maart 2017 geopend.
- In Den Haag is het nieuwe Wijnhavencomplex opgeleverd en in gebruik genomen. Het gebouw biedt veel ruimte voor onderwijs en onderzoek van de Faculteit Governance and Global Affairs en de andere faculteiten, inclusief het LUMC en de TU Delft.

### Verdere huisvestingsplannen

In 2017 worden de plannen voor de Humanities Campus en de tweede fase van de bèta-campus concreter. Er wordt een aanvang gemaakt met de sloop van de oude Gorlaeus Laboratoria en er

wordt een tijdelijke entree gemaakt voor het Gorlaeuscomplex. Het P.J. Veth-gebouw en de Asian Library worden in 2017 opgeleverd en in gebruik genomen.

Het Lange Termijn Huisvestingsplan (LTH) is in 2016 afgerond. Het plan geeft aan hoe een optimale match tussen de huisvestingsvraag en het huisvestingsaanbod van de Universiteit Leiden gerealiseerd kan worden. Het LTH geeft richting aan de ontwikkelingen tot 2025.

Belangrijke speerpunten zijn duurzaamheid, flexibiliteit en een efficiënt gebruik van de gebouwen. Om het feitelijke gebruik van de gebouwen te inventariseren zullen ook de komende jaren weer bezettingsgraadmetingen worden uitgevoerd.

### **Verdere uitbouw Leiden Bio Science Park**

Het Leiden Bio Science Park is in 2016 verder gegroeid (LBSP). De Universiteit Leiden heeft het laatste voormalige AZL-pand (Academisch Ziekenhuis Leiden, inmiddels LUMC) verkocht; het wordt verbouwd tot een appartementencomplex. De plannen voor een groot nieuw park, het Schilperoortpark, zijn vastgesteld. Voorts is het Masterplan van de universiteit en de gemeente Leiden voor het centrale entreegebied van het LBSP verder uitgewerkt. In dit plan is de verdere ontwikkeling van het LBSP voorzien met onder meer de groei met 10.000 banen op termijn en meer vermenging van functies: wetenschap, bedrijvigheid en wonen. Er wordt een levendig plein gerealiseerd met aangrenzend horeca, voorzieningen, parkeerfaciliteiten en woningen. De tender hiervoor wordt voorbereid.

Verschillende bestaande bedrijven kochten een nieuwe bedrijfskavel voor uitbreiding of verplaatsing van hun bedrijf.

Ook is verder gewerkt aan de plannen voor het Oegstgeester deel van het LBSP. Er zijn gesprekken gaande over mogelijke gronduitgifte.

## **5.5 Financiën**

### **Financieel resultaat 2016**

Op hoofdlijnen kan het boekjaar 2016 (geconsolideerd) als volgt worden weergegeven:

- De baten stegen met 11,0 miljoen euro naar 600,7 miljoen (2015: 589,7 miljoen). De rijksbijdrage en de collegegelden namen toe met 5,6 respectievelijk 4,6 miljoen. De opbrengsten uit werken voor derden (tweede- en derdegeldstroomonderzoek en contractonderwijs) stegen met 5,7 miljoen naar 178,6 miljoen. De overige baten daalden met 4,9 miljoen naar 36,2 miljoen.
- De lasten stegen met 31,3 miljoen naar 585,7 miljoen (2015: 560,3 miljoen). De personeelslasten namen toe met 19,4 miljoen. Deze stijging wordt voornamelijk veroorzaakt door de stijging van de bezetting met 206,3 fte naar 5.802,8 fte. De materiële lasten namen toe met 6,0 miljoen.
- Het resultaat 2016 kwam, inclusief het saldo van de financiële baten en lasten en na de verwerking van het aandeel derden (LUMC), uit op 1,8 miljoen positief. De rentabiliteit (resultaat/totale baten) komt daarmee op 0,3 procent, en ligt dus boven de signaleringswaarde van de 1-jarige rentabiliteit van < -0,10 die de Onderwijsinspectie hanteert.
- Het totaal aan activa steeg naar 550,3 miljoen (2015: 542,2 miljoen) door een stijging van de materiële vaste activa (+8,0 miljoen) en van de vlottende activa (+ 0,1 miljoen).

- Het positieve resultaat wordt toegevoegd aan het eigen vermogen, dat toeneemt tot 231,7 miljoen (2015: 229,9 miljoen). De solvabiliteit (aandeel eigen vermogen in totaal vermogen) blijft 42 procent. Het weerstandsvermogen (eigen vermogen/totale baten) komt hiermee op 39 procent, en bevindt zich ruim boven de signaleringswaarde van de Onderwijsinspectie.

De baten zien er in 2016 goed uit. De Universiteit Leiden ontvangt van het ministerie van OCW de zogenoemde eerste geldstroom die bestaat uit de rijksbijdrage voor onderwijs en onderzoek. Daarnaast ontvangt de universiteit collegegelden en baten van derden. Bij deze laatste categorie gaat het veelal om Europese subsidies, subsidies afkomstig van NWO en de opbrengsten uit contractonderwijs. De ontwikkeling van deze bijdragen zijn weergegeven in de volgende tabel.

Baten 2016 (bedragen in M€)	2012	2013	2014	2015	2016
Rijksbijdrage	286	292	309	319	325
Collegegelden	39	44	51	57	61
NWO (incl. Zon MW) en KNAW	67	70	50	52	54
EU (incl. ERC)	25	25	32	34	38
Andere derden (incl. contractonderwijs)	64	67	81	87	87
Overige baten	33	30	33	41	36
<b>Totale baten</b>	<b>514</b>	<b>528</b>	<b>557</b>	<b>590</b>	<b>601</b>
Aandeel werk voor derden in totale baten	30%	31%	29%	29%	30%

In de volgende tabel wordt het enkelvoudig resultaat over 2016 vergeleken met de begroting voor 2016 en de realisatie over 2015. De begroting voor 2016 is eind 2015 vastgesteld door het College van Bestuur. In deze cijfers zijn niet begrepen de baten en lasten van de onderwijs- en onderzoeksactiviteiten van de Faculteit Geneeskunde/LUMC (maar wel de subsidie aan het LUMC voor deze activiteiten) en de baten en lasten van de in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen verbonden partijen Libertatis Ergo Holding BV – LEH BV – en de Stichting Praesidium Libertatis.

Begroting 2016 en realisatie 2016 en 2015 (enkelvoudig)

(bedragen in M€)		2016	Begroting 2016	2015
3	<i>Baten</i>			
3.1	Rijksbijdragen	342,8	320,7	319,1
3.2	Collegegelden	61,2	59,6	56,6
3.3	Baten werk in opdracht van derden	90,5	82,1	87,6
3.4	Overige baten	33,8	28,0	39,6
	<b>Totaal baten</b>	<b>510,2</b>	<b>490,4</b>	<b>502,8</b>
4	<i>Lasten</i>			
4.1	Personeelslasten	298,8	298,6	281,8
4.2	Afschrijvingen	29,3	26,6	27,7
4.3	Huisvestingslasten	44,2	40,2	41,6
4.4	Overige lasten	138,1	129,4	131,4
	<b>Totaal lasten</b>	<b>510,4</b>	<b>494,8</b>	<b>482,6</b>
	<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>-0,2</b>	<b>-4,4</b>	<b>20,2</b>
5	Financiële baten en lasten	-0,3	0,3	1,9
	Resultaat voor belasting	-0,5	-4,1	22,1
	Belastingen	0,0	0,0	0,0
6	Resultaat deelnemingen	2,0	0,5	4,9
	<b>Nettoresultaat</b>	<b>1,5</b>	<b>-3,6</b>	<b>27,0</b>

Het nettoresultaat over het verslagjaar bedraagt 1,5 miljoen euro positief, dat is 5,1 miljoen meer dan het begrote bedrag van -/- 3,6 miljoen.

Het verschil tussen begroting en realisatie (enkelvoudig) kan op hoofdlijnen als volgt worden verklaard:

Begroot resultaat	-3,6
Toename waarde LEH (verkoop deelneming door Bio Generation Ventures)	1,5
Toename rijksbijdrage (met resultaatteffect, o.a. aanpassing macrokader)	4,0
Bijdrage NWO Stimulering Europees Onderzoek	1,7
Hogere teruggave BTW op indirecte kosten / fiscaliteiten	3,5
Ontwikkeling waarde swap	0,3
Hogere afdracht collegegelden aan faculteiten per saldo (niet-EER e.d.)	-0,9
Lagere bouwrente dan begroot	-1,1
Hogere subsidie LUMC (o.a. MRI-scanner)	-1,0
Diversen kleinere posten allocatie (w.o. rentelasten)	0,2
Resultaat op vernieuwingsmiddelen	1,4



Voorziening sprinklerinstallatie bèta-campus	-2,5
Dotatie asbestvoorziening werkbudget huisvesting	-2,8
Resultaat eenheden en werkbudgetten	0,9
<b>Resultaat 2016</b>	<b>1,5</b>

### **Baten (enkelvoudig)**

De Universiteit Leiden heeft in 2016 in totaal 510,2 miljoen euro aan baten gerealiseerd. Dit is 19,8 miljoen hoger dan begroot, als volgt te specificeren:

- De rijksbijdrage van het ministerie van OCW bedroeg in 2016 324,7 miljoen. Het verschil ten opzichte van de begroting was 4,0 miljoen. Dit verschil wordt onder meer veroorzaakt door de van het ministerie van OCW ontvangen loonbijstelling over 2016, de bijstelling van het macrokader door OCW en een lagere besteding dan begroot van de zogenoemde specifieke OCW-subsidies.
- De collegegelden kwamen 1,6 euro hoger uit dan begroot als gevolg van een toename van het aantal ingeschreven studenten.
- De stijging van de baten werk in opdracht van derden met 8,4 miljoen kwam hoofdzakelijk voort uit hogere baten, gerealiseerd bij de EU.
- De stijging van de overige baten van 5,8 miljoen werd vooral veroorzaakt door een hogere teruggave BTW op indirecte kosten dan begroot, een lagere fiscale naheffing dan voorzien en stijgingen bij diverse eenheden.

### **Lasten (enkelvoudig)**

De lasten bedroegen in 2016 510,4 miljoen euro. Dit is 15,6 miljoen hoger dan begroot. De verschillen ten opzichte van de begroting waren als volgt:

- De personeelslasten waren 0,2 miljoen hoger dan begroot.
- De afschrijvingslasten waren 2,7 miljoen hoger dan begroot. Dit betreft een toename van de afschrijvingslasten van de nieuwe bèta-campus, aangezien eerder gestart is met afschrijven.
- De huisvestingslasten waren 4,0 miljoen hoger dan begroot, onder andere als gevolg van een extra dotatie aan de asbestvoorziening.
- De overige lasten waren 8,7 miljoen hoger dan begroot, vooral door hogere reis- en verblijfskosten alsmede advieskosten die hoger uitvielen.

### **Financiële baten en lasten**

Het saldo van de financiële baten en lasten komt 0,6 miljoen lager uit dan het niveau van de begroting. De voornaamste oorzaak is een lagere bouwrente dan begroot.

### **Deelnemingen**

Het resultaat op deelnemingen was 1,5 miljoen euro hoger dan begroot. LEH BV boekte een winst van 2,0 miljoen waar in de begroting werd uitgegaan van een resultaat van 0,5 miljoen. Het hogere resultaat werd voornamelijk veroorzaakt door de verkoop van een deelneming van Bio Generation Ventures.

## 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 de lasten die betrekking hebben op onderwijs en onderzoek. Dit wordt in de tabel hieronder weergegeven.

Verdeling lasten 2016	Directe lasten		Subtotaal Direct	Indirecte lasten	Totaal
	Onderwijs	Onderzoek			
Bedragen in M€					
Salaris en sociale lasten	80,7	104,8	185,6	81,1	266,7
Waarvan salaris en sociale lasten WP	63,8	93,6	157,4		
Inhuur personeel	5,5	12,1	17,5	10,3	27,8
Overige personele lasten	0,0	0,0	0,0	4,3	4,3
Subtotaal personele lasten	86,2	116,9	203,1	95,7	298,8
Afschrijvingen	0,0	3,6	3,6	25,8	29,3
Huisvestingslasten	0,0	0,1	0,2	44,0	44,2
Overige – Reis- en verblijfskosten	2,3	8,3	10,6	0,7	11,3
Overige – Overige lasten	0,5	13,0	13,5	41,9	55,4
Overige – Inkomensoverdrachten	28,1	38,1	66,2	5,1	71,3
Subtotaal materiële lasten	31,0	63,1	94,1	117,5	211,6
<b>Totaal lasten</b>	<b>117,2</b>	<b>180,0</b>	<b>297,2</b>	<b>213,2</b>	<b>510,4</b>

Het percentage onderwijs, bepaald op basis van de directe salaris- en sociale lasten, kwam in 2016 uit op 44 procent (onderzoek: 56 procent). Dit percentage is gelijk aan vorige jaren. Aan de hand van het aantal fte WP onderwijs kan de zogenoemde student-stafratio worden berekend: het aantal studenten exclusief LUMC (circa 24.000) gedeeld door het aantal eerstegeldstroom-WP onderwijs (772). Deze ratio komt uit op 31, lager dan in 2015 (34). De daling hangt samen met de voorinvesteringen die worden gedaan in het kader van het Studievoorschotstelsel. De verdeling tussen 'direct' en 'indirect' is als volgt tot stand gekomen:

- Het wetenschappelijk personeel (WP) is aangemerkt als direct en wordt verdeeld over onderwijs en onderzoek op basis van de ingeschatte tijdsbesteding per personeelscategorie. Een deel van het ondersteunend en beheerspersoneel (OBP) van de faculteiten wordt als direct beschouwd en op basis van functies toegedeeld naar onderwijs en/of onderzoek. Het overige OBP wordt als indirect beschouwd.
- Het ingehuurde personeel 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 op 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 werkbudgeten, 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.

- Inkomenoverdrachten is de andere uitzondering bij de materiële lasten. De inkomensoverdrachten in de eerste geldstroom bij Geesteswetenschappen zijn als direct aangemerkt (onderwijs) evenals die bij 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.

### Voorinvestering studievoorschot (instemming Universiteitsraad en faculteitsraden)

In het voorjaar van 2016 is intensief overlegd met de Universiteitsraad over de 10 miljoen euro die door de universiteit onder de noemer Voorinvestering studievoorschot wordt ingezet. Van dit bedrag wordt 8,8 miljoen ingezet bij de faculteiten. Dat bedrag is verdeeld op basis van het aandeel in het aantal door OCW in 2017 bekostigde bachelorstudenten (exclusief LUMC).

Aan de faculteiten is gevraagd om een afzonderlijk bestedingsplan op te stellen met betrekking tot de Voorinvestering studievoorschot en het plan voor instemming voor te leggen aan de faculteitsraad. Alle faculteiten hebben het bestedingsplan, na instemming van de faculteitsraad, ter kennisname voorgelegd aan het College. Zoals gevraagd door het College, sluiten de bestedingen aan bij de prioriteiten die zijn genoemd in de Strategische Agenda van Hoger Onderwijs en Onderzoek in het kader van het Studievoorschot. Onderstaande tabel bevat een samenvatting van de door de faculteiten voor de periode 2015-2017 gerealiseerde en voorgenomen bestedingen.

#### *Bestedingsplannen 'Voorinvestering Studievoorschot'*

Projecten	Omschrijving	k€	Toelichting
<i>Facultaire projecten</i>			
Governance & Global Affairs	Inzet docentonderzoekers	242	Bevorderen kleinschalig en intensief onderwijs
	Doorontwikkeling NSE ivm meting kwaliteit	74	Vergroting studiesucces
	Arbeidsmarktontwikkeling	49	Versterking arbeidsmarktorientatie
	Career events	80	Versterking arbeidsmarktorientatie
	Bachelor Security Studies	288	Modernisering van onderwijsaanbod
	Bevordering talentprogramma's	38	Bevordering talentprogramma's
	Alumni event	29	Versterking arbeidsmarktorientatie
Archeologie	Rendementsverbetering propedeuse/ bachelor	50	Bevorderen kleinschalig en intensief onderwijs
	Verbreding onderwijsaanbod bachelor	30	Modernisering van onderwijsaanbod
	Ontwikkeling Applied Master	20	Modernisering van onderwijsaanbod

Geesteswetenschappen	Capaciteitsuitbreiding instituten	900	Bevorderen kleinschalig en intensief onderwijs
	Uhlenbeck Scholarship Programme	100	Bevordering talentprogramma's
	Expertisecentrum Academische Vaardigheden	360	Versterking arbeidsmarktorientatie
	ICT in het taalonderwijs	392	Studiefaciliteiten en digitalisering
	Studiecoördinator studenten functiebeperking	118	Aandacht voor specifieke doelgroepen
	Uitbreiding docenten voor de master IR	230	Bevorderen kleinschalig en intensief onderwijs
	Nader te bepalen	500	
Rechtsgeleerdheid	Onderwijsintensivering instituten	1.350	Bevorderen kleinschalig en intensief onderwijs
	Excellentieonderwijs	225	Bevordering talentprogramma's
	ICT en onderwijs	150	Studiefaciliteiten en digitalisering
	Loopbaancoach	75	Versterking arbeidsmarktorientatie
Sociale Wetenschappen	Onderwijsintensivering instituten	1.261	Bevorderen kleinschalig en intensief onderwijs
	Leer- en innovatieomgeving	200	Studiefaciliteiten en digitalisering
	Arbeidsmarktorientatie	208	Versterking arbeidsmarktorientatie
	LUCTH-onderwijs	163	Bevordering talentprogramma's
	Honours-onderwijs	168	Bevordering talentprogramma's
Wiskunde en Natuurwetenschappen	Kleinschalig onderwijs	705	Bevorderen kleinschalig en intensief onderwijs
	ICT in onderwijs	235	Studiefaciliteiten en digitalisering
	Vernieuwing onderwijsprogramma's	440	Modernisering van onderwijsaanbod
	Ondersteuning studenten bij studievoortgang	120	Vergroting studiesucces
<b>Totaal facultaire projecten</b>		<b>8.800</b>	
<i>Universitaire projecten</i>			
Universiteitsbibliotheek	Verruiming openingstijden	303	Studiefaciliteiten
Student- en Onderwijszaken	Versterking arbeidsmarktvoorbereiding	250	Versterking arbeidsmarktorientatie
Academische Zaken	Taalbeleid	647	Studiefaciliteiten
<b>Totaal universitaire projecten</b>		<b>1.200</b>	
<b>Totaal</b>		<b>10.000</b>	

Naast de 10 miljoen euro van het Studieoverschot heeft het College van Bestuur in de periode 2015-2017 uit de centrale vernieuwingsmiddelen diverse maatregelen gefinancierd waarmee intensivering en versnelling van bestaande investeringen is bereikt; naast de bedragen bedoeld voor de onderwijsintensivering gaat het om de kosten van excellentie-onderwijs, verbetering van het studiesucces en de uitvoering van het programma ICT in Onderwijs.

## 5.6 Continuïteitsparagraaf

### Uitgangspunten

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

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

In de begroting 2017-2020 is voor het jaar 2017 een uitzondering gemaakt op het minimaal in evenwicht zijn van de middelen en allocaties in verband met de afgesproken investering die zal worden gedaan in de kwaliteit van het onderwijs. Deze investering loopt vooruit op het beschikbaar komen van extra middelen die voortkomen uit de versobering van de studiefinanciering (wetsvoorstel Studievoorschot hoger onderwijs, zie hiervoor). Met ingang van 2018 geldt weer het uitgangspunt dat er minimaal evenwicht moet zijn tussen middelen en allocaties.

De afzonderlijke eenheden worden geacht jaarlijks een begroting in te dienen waarbij baten en lasten in evenwicht zijn. Alleen met toestemming van het College van Bestuur kan een begroting met een tekort worden ingediend. Een aantal faculteiten heeft toestemming gekregen om 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. Alle faculteiten voldeden eind 2016 aan de eis van 5 procent.

De ondersteunende diensten worden geacht een sluitende exploitatie te realiseren. Met de twee operaties Verlaging Kosten Infrastructuur (VKI) zijn omvangrijke lastenreducties gerealiseerd bij de niet-primaire activiteiten van de universiteit. In het vervolgproject Beheersing Kosten Infrastructuur (BKI) zijn afspraken gemaakt om ervoor te zorgen dat de bereikte doelmatigheidswinst zoveel als mogelijk behouden blijft. Het College van Bestuur streeft ernaar aan universitaire bijdragen voor de ondersteunende diensten en werkbudgetten (exclusief het werkbudget Huisvesting) niet meer te besteden dan 35 procent van de universitaire

bijdragen voor faculteiten en instituten. De 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 een doorrekening van het investeringsplan en de verwachte ontwikkeling van de overige baten en lasten uit huisvesting. In de vastgestelde begroting voor 2017 blijft het aandeel universitaire bijdragen voor de ondersteunende diensten en werkbudgetten (exclusief het werkbudget Huisvesting) net binnen de 35 procent.

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 2017-2020**

De (enkelvoudige) begroting<sup>1</sup> van de Universiteit Leiden, zoals opgenomen in de Meerjarenbegroting 2017-2020, is overeenkomstig de hiervoor beschreven uitgangspunten opgesteld. Op de website van de Universiteit Leiden staat de volledige begroting. De cijfers in deze paragraaf zijn ontleend aan deze begroting.

Het College van Bestuur heeft deze begroting, na goedkeuring door de Raad van Toezicht, in december 2016 vastgesteld. De Universiteitsraad heeft instemming verleend op de hoofdlijnen van de begroting. De begroting is gebaseerd op de door de eenheden ingediende begrotingen 2017-2020.

De begroting gaat nog uit van een horizon van vier jaar. Geen rekening is gehouden met de medio december 2016 door OCW aangekondigde verbreding van de horizon naar vijf jaar als sprake is van een aantal *majeure* investeringsprojecten. Op dat moment was de begroting 2017-2020 al goedgekeurd door de Raad van Toezicht en derhalve kon geen rekening meer worden gehouden met deze uitbreiding. Bij de toelichting op de investeringen in de komende jaren is wel een langere periode gehanteerd.

---

<sup>1</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 2016.



## Staat van baten en lasten

(bedragen in M€)	JR 2016	B 2017	B 2018	B 2019	B 2020
<i>Baten</i>					
Rijksbijdragen OCW	324,7	327	333,7	333,0	334,6
Collegegelden	61,2	62,6	63,5	64,4	64,9
Baten werk i.o.v. derden	90,5	87,5	88,6	90,6	91,9
Overige baten	33,8	31,4	32,7	31,1	36,3
<b>Totaal baten</b>	<b>510,2</b>	<b>508,5</b>	<b>518,5</b>	<b>519,1</b>	<b>527,7</b>
<i>Lasten</i>					
Personeelslasten	298,8	309,5	321,7	327,6	330,1
Afschrijvingen	29,3	33,3	33,3	32,3	31,2
Huisvestingslasten	44,2	37,1	37,9	37,6	39,5
Overige lasten	138,1	132,4	124,7	123,4	124,3
<b>Totaal lasten</b>	<b>510,4</b>	<b>512,3</b>	<b>517,6</b>	<b>520,9</b>	<b>525,1</b>
Financiële baten en lasten	-0,3	-1,6	-1,4	-1,3	-0,5
<b>Resultaat deelnemingen</b>	<b>2,0</b>	<b>1,5</b>	<b>1,5</b>	<b>1,5</b>	<b>1,5</b>
<b>Nettoresultaat</b>	<b>1,5</b>	<b>-3,9</b>	<b>0,9</b>	<b>-1,6</b>	<b>3,7</b>

In de begroting 2017-2020 is uitgegaan van een stijging van de rijksbijdrage in de komende jaren als gevolg van een beperkte stijging van het marktaandeel in de bekostiging die weer het gevolg is van de toename van het aantal ingeschreven (bekostigde) studenten. De enkele jaren geleden ingezette strategie om het marktaandeel te vergroten en studiesucces te bevorderen heeft geleid tot een aanzienlijke toename van de baten en lasten. Het aantal ingeschreven studenten in het studiejaar 2016-2017 is opnieuw gestegen ten opzichte van voorgaande jaren. De toename is vooral te zien bij de faculteiten Geesteswetenschappen en Wiskunde en Natuurwetenschappen. In het studiejaar 2016/2017 is gestart met een aantal nieuwe masteropleidingen (Farmacie, Vitality and ageing en Statistical Science). De komende jaren wordt vooral groei verwacht als gevolg van de uitbreiding van het opleidingsaanbod in Den Haag. De Faculteit Governance and Global Affairs biedt met ingang van het studiejaar 2017/2018 de nieuwe bacheloropleiding Security Studies aan. Ook verzorgt het instituut Politieke Wetenschap voor het eerst in Den Haag een aantal bachelor- en masterspecialisaties.

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

Ingeschreven studenten	13/14	14/15	15/16	16/17	17/18	18/19	19/20
FGGA – LUCTH	426	549	589	611	626	648	656
FGGA – BSK	1.147	1.253	1.281	1.304	1.197	1.116	1.114
FA	474	465	468	486	513	544	554
FGW – Int. Studies	789	1.122	1.388	1.555	1.555	1.508	1.471
FGW	4.678	4.882	5.062	5.262	5.319	5.321	5.318
FR	5.013	5.020	5.175	5.151	5.037	5.002	4.973
FSW	4.961	5.086	5.153	5.199	5.115	5.090	5.071
FWN	2.661	3.015	3.502	3.877	4.360	4.670	4.797
ICLON	326	340	315	325	325	325	325
Totaal excl. LUMC	20.475	21.732	22.933	23.770	24.047	24.221	24.280
LUMC	2.532	2.555	2.557	2.550	2.550	2.550	2.550
<b>Totaal incl. LUMC</b>	<b>23.007</b>	<b>24.287</b>	<b>25.490</b>	<b>26.320</b>	<b>26.597</b>	<b>26.771</b>	<b>26.830</b>

De raming van het aantal ingeschreven studenten in bovenstaande tabel is afkomstig uit de Kadernota 2017-2020. Met ingang van het studiejaar 2016/2017 is uitgegaan van een prognose. Voor het studiejaar 2016/2017 is het aantal ingeschreven studenten uitgekomen op circa 26.540<sup>2</sup>.

In de raming van de rijksbijdrage zijn tevens de door OCW toegekende middelen op grond van de prestatieafspraken en het selectieve budget voor profilering en zwaartepuntvorming opgenomen. Er is vanuit gegaan dat deze middelen ook in 2018 en volgende jaren beschikbaar blijven omdat in 2015 de afgesproken prestaties zijn gehaald. Verder is met ingang van 2018 een bedrag van 7 miljoen euro, oplopend naar 8,2 miljoen in 2020, meegenomen in de raming van de Rijksbijdrage OCW in verband met te ontvangen middelen Studievoorschot. De collegegelden nemen toe als gevolg van de toename van het aantal studenten en de jaarlijkse verhoging van het collegegeld met 22 euro (Actieplan leerkracht).

De omvang van de post Baten werk in opdracht van derden kan naar verwachting worden gehandhaafd op het verwachte realisatieniveau 2016. 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 Leiden voert daarom een actief beleid en verleent ondersteuning aan het verwerven van tweedegeldstroombaten. De verwerving van NWO-baten is een belangrijk aandachtspunt bij de bestuursafspraken. Daarnaast is in het interne universitaire verdeelmodel AEG (Allocatiemodel Eerste Geldstroom) een prikkel ingebouwd om de tweedegeldstroombaten en EU-subsidies te matchen.

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

<sup>2</sup> De Kerncijfers omvatten gegevens over het aantal studenten conform 1cijferHO; deze gegevens zijn actueler dan die uit de Kadernota 2017-2020.

Gemiddeld aantal fte	JR 2016	B 2017	B 2018	B 2019	B 2020
Hoogleraar	242,2	266,2	269,2	271,3	271,6
Uhd	153,3	154,3	159,7	162,7	166,1
Ud	482	542,2	568,8	589,5	592,6
Docent	253,9	250,5	213,8	195,2	191,5
Onderzoeker	350,3	328,4	326,1	326,9	330,2
Promovendus	767,3	783,9	790,7	803,0	788,0
Subtotaal WP	2.249,0	2.325,40	2.328,2	2.348,7	2.340,0
OBP O&O	403,8	353,9	352,3	354,8	359,9
OBP	1.242,0	1.314,8	1.286,8	1.281,50	1.276,6
Student-assistent	43,7	37,2	31,5	27,5	27,6
Subtotaal OBP	1.689,6	1.705,9	1.670,6	1.663,8	1.664,1
<b>Totaal</b>	<b>3.938,6</b>	<b>4.031,3</b>	<b>3.998,8</b>	<b>4.012,5</b>	<b>4.004,0</b>
OBP overig/Totaal fte	31,5%	32,6%	32,2%	31,9%	31,9%
Aandeel docent (hlg + uhd + ud + d)	22,4%	20,6%	17,6%	16,0%	15,7%

Zoals te zien is in bovenstaande tabel, stijgt het aantal fte in de komende jaren in vergelijking met het jaar 2016. De groei manifesteert zich vooral bij het wetenschappelijk personeel. Bij het OBP wordt in 2017 een beperkte stijging verwacht. In de jaren daarna is sprake van een daling van het aantal fte bij de ondersteunende diensten. De verhouding OBP regulier/Totaal fte is begroot op circa 32 procent.

In 2015 is het loopbaanbeleid WP voor de komende jaren vastgesteld. Beoogd wordt het realiseren van een uitbreiding van het aantal WP in samenhang met een reductie van het aantal en aandeel docenten. Uitbreiding van het aantal WP is vooral voorzien bij het aantal hoogleraren en universitair docenten (ud's). Verwacht wordt dat bij een groei van het aantal WP het aandeel en het aantal docenten gaat afnemen en vooral het aantal ud's wordt uitgebreid. Verder is het beleid gericht op het verminderen van het aantal tijdelijke dienstverbanden bij de functies van hoogleraar, universitair hoofddocent, universitair docent en docent.

In de begroting 2017-2020 is rekening gehouden met de doorwerking van de medio 2016 afgesproken salarisverhoging met terugwerkende kracht per 1 januari 2016 van 1 procent. In de begroting is geen rekening gehouden met de stijging van de pensioenpremies per 1 januari 2017. Verwacht wordt dat het ministerie van OCW in de loop van 2017 compensatie zal geven voor de stijging van deze lasten in 2017 en de doorwerking hiervan in latere jaren.

### Afschrijvingen/huisvestingslasten/overige lasten

In 2017 stijgen de afschrijvingslasten vooral als gevolg van de ingebruikname van de nieuwbouw fase 1 bij de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen in het jaar 2016. De eerste fase van de nieuwbouw van de bèta-campus is in 2016 opgeleverd; de voorbereidingen voor de uitvoering

van de tweede fase zijn begonnen. In februari 2017 is in verband met de groei van het aantal studenten in Den Haag ook het Wijnhavencomplex geopend.

### Ontwikkeling financiële positie (enkelvoudig)

Balans (x M€)	JR 2016	B 2017	B 2018	B 2019	B 2020
<i>Activa</i>					
Materiële vaste activa	327,7	342,8	342,2	358,4	379,6
Financiële vaste activa	39,6	42,2	44,0	45,8	47,7
Voorraden	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
Vorderingen	35,8	31,6	30,0	29,1	27,9
Liquide middelen	125,7	89,1	88,7	71,7	55,9
<b>Totaal activa</b>	<b>529,6</b>	<b>506,5</b>	<b>506,1</b>	<b>505,8</b>	<b>512,0</b>
<i>Passiva</i>					
Eigen vermogen	213,3	213,3	214,3	212,7	216,4
Voorzieningen	34,2	24,9	20,9	19,4	18,5
Vooruit ontvangen erfpacht	29,0	29,3	34,4	37,7	40,4
BNG (lening + rek. courant)	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0
Swap	5,8	6,1	6,1	6,1	5,6
Totaal langlopende schulden	64,9	64,4	70,5	73,8	75,6
Kortlopende schulden	217,2	202,9	200,4	199,9	201,0
<b>Totaal passiva</b>	<b>529,6</b>	<b>506,5</b>	<b>506,1</b>	<b>505,8</b>	<b>512,0</b>
Solvabiliteit	41%	42%	42%	42%	42%

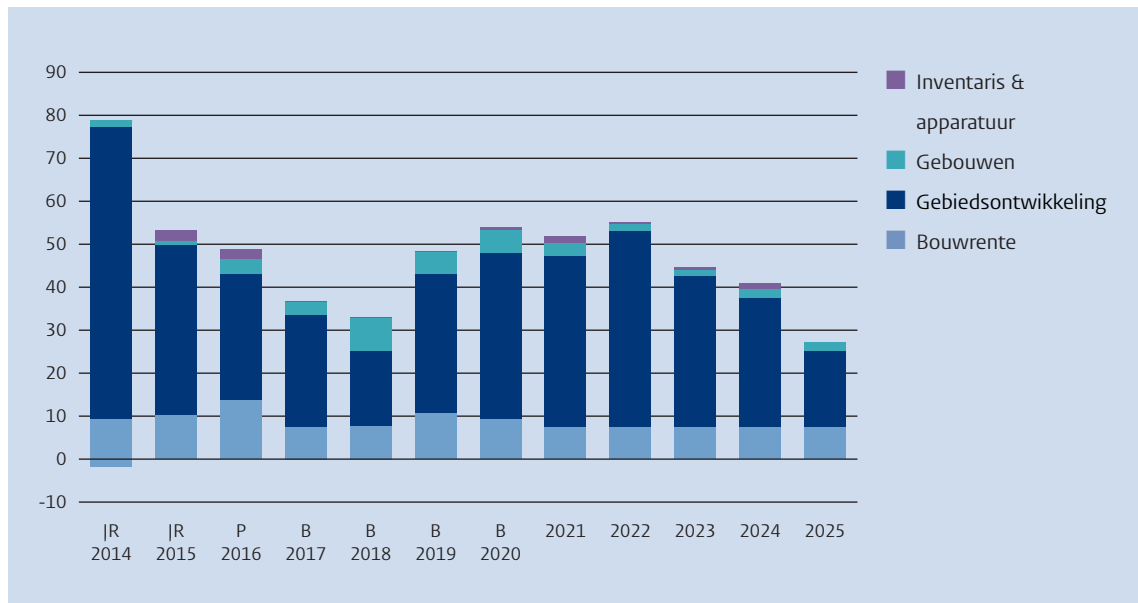
Het eigen vermogen is in de afgelopen jaren behoorlijk gestegen. Dit heeft een gunstige invloed gehad op de solvabiliteit en de liquiditeitspositie. De solvabiliteitsratio zal de komende jaren naar verwachting ongeveer gelijk blijven. Zowel de solvabiliteit als de liquiditeit liggen op een niveau ruim boven de signaleringswaarden van de Inspectie van het Onderwijs (solvabiliteit: 30 procent en liquiditeit: 50 procent)

De belangrijkste ontwikkelingen in de balans (stijging materiële vaste activa, daling liquide middelen) zijn het gevolg van investeringen in huisvesting. Voor de periode 2017 tot en met 2025 zijn twee 'majeure' investeringsprojecten voorzien, namelijk voor de tweede fase van de nieuwbouw voor de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen (bèta-campus) en de renovatie van de Faculteit Geesteswetenschappen<sup>3</sup>. Deze investeringen dragen bij aan bij de strategische doelstellingen van de universiteit, en zijn nodig om de onderwijs- en onderzoeksactiviteiten van deze faculteiten ook in de toekomst optimaal te kunnen blijven faciliteren.

In de volgende grafiek is zichtbaar gemaakt welke bedragen in totaal aan investeringen (in miljoen euro) in de periode 2014 tot en met 2025 zijn gerealiseerd respectievelijk voorzien.

<sup>3</sup> De minister van OCW heeft aangegeven dat sprake is van 'majeure' vastgoedinvesteringen als de totale omvang van een project meer dan 15% 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.

### Totaal investeringen (in M€)

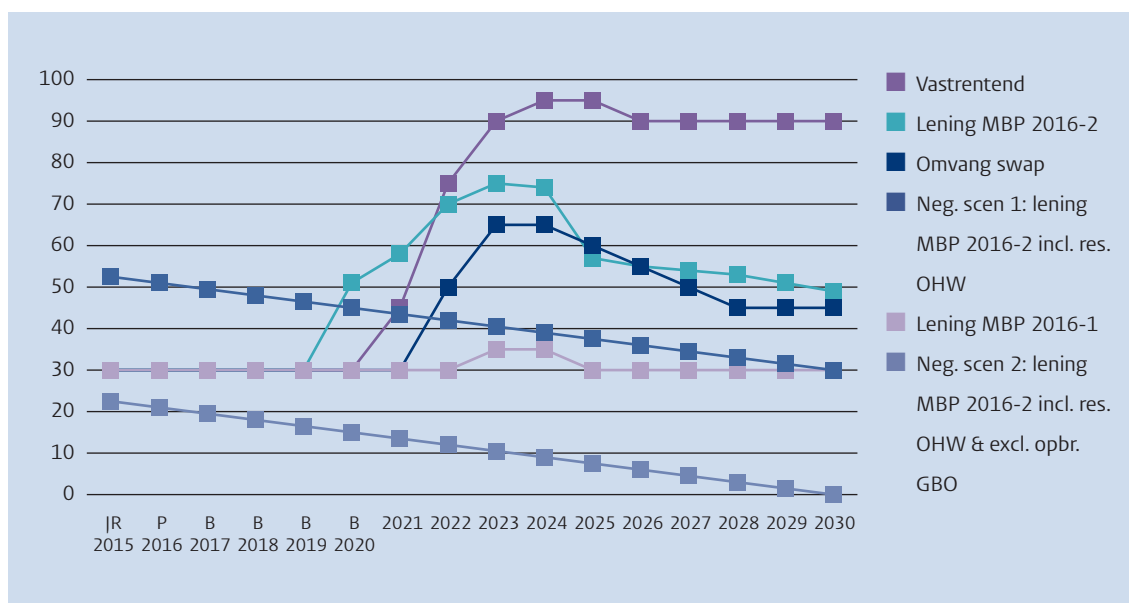


Het bij de BNG beschikbare bedrag van 100 miljoen vormt, in relatie met de overige kasstromen, het kader voor de investeringen in vastgoed. Om het effect van al deze investeringen op de liquiditeitspositie en exploitatie in beeld te brengen, is een financieel model ontwikkeld om de baten en lasten, en uitgaven en ontvangsten door te rekenen. Uit de doorrekeningen is tot dusver gebleken dat de investeringen in de komende vijf jaar volledig kunnen worden gefinancierd uit afschrijvingen en het per ultimo 2016 aanwezige liquiditeitssaldo van circa 125 miljoen euro. Op grond van de huidige inzichten wordt verwacht dat pas in 2023 voor het eerst weer een beroep gedaan zal worden op het bij de BNG beschikbare kredietarrangement. Uiteraard is het van belang om de vinger aan de pols te houden en met enige regelmaat te bekijken of de investeringsplannen financierbaar zijn en in welke tempo en onder welke condities de plannen kunnen worden uitgevoerd. Met de Universiteitsraad is afgesproken dat, als onderdeel van het instemmingsrecht op de hoofdlijnen van de begroting, instemming wordt gevraagd op investeringen in huisvesting die de exploitatie voor meer dan 1 miljoen euro beïnvloeden. Investeringsplannen met een omvang van 5 miljoen euro of meer worden ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad van Toezicht. Als onderdeel van de planning- en controlcyclus wordt het model twee keer per jaar doorgerekend om te beoordelen of de voorgenomen investeringen op de korte en lange termijn inpasbaar zijn binnen de exploitatie en de 100 miljoen kredietfaciliteit.

In de volgende grafiek is de verwachte leenbehoefte voor de komende jaren op basis van de tweede doorrekening in 2016 zichtbaar gemaakt. De doorrekening is omgeven met veel onzekerheid. Om twee van de belangrijkste risico's te noemen:

1. In de leenbehoefte wordt geen rekening gehouden met een afname van de onderhanden werk positie (vooruitbetalingen bij onderzoeksprojecten). Het is mogelijk dat er (tijdelijk) relatief weinig nieuwe onderzoeksprojecten worden binnengehaald. Dit betekent dat er financiering nodig is voor de afronding van de lopende onderzoeksprojecten;
2. In de leenbehoefte zijn de opbrengsten (en investeringen) in Gebiedsontwikkeling meegenomen. De kans bestaat dat de opbrengsten uit de gebiedsontwikkeling later worden

gerealiseerd als gevolg van gewijzigde marktomstandigheden. Dit zou betekenen dat de leenbehoefte eerder ontstaat.



Daarom zijn in de grafiek een tweetal *stresstest*-scenario's weergegeven. De eerste (de roze lijn) betreft een afname van de OHW-positie met 7,5 miljoen euro per jaar in de begrotingsjaren 2018-2021. De tweede (de rode lijn) betreft eveneens een afname van de OHW-positie met 7,5 miljoen per jaar (2018-2021), maar daarnaast ook nog het volledig wegvallen van opbrengsten uit gebiedsontwikkeling vanaf 2022.

Het eigen vermogen neemt in 2017 iets af als gevolg van het verwachte exploitatietekort in dat jaar maar zal in de jaren daarna weer iets gaan toenemen.

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- en controlcyclus 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 2017-2020 is ervoor gekozen om aan de lastenkant een reservering op te nemen voor risico's in de externe bekostiging. Voor het bepalen van de omvang van het risico Externe bekostiging is de hoogte van de reservering gerelateerd aan de omvang van de geraamde Rijksbijdrage OCW. In 2017 is geen rekening gehouden met een reservering aangezien de rijksbijdrage voor het wetenschappelijk onderwijs voor 2017 al grotendeels is vastgesteld. Voor 2018 en volgende jaren is in de externe bekostiging uitgegaan van een risico van 1 procent. Dit komt overeen met een bedrag van jaarlijks 3,2 miljoen. Daarnaast is er in de begroting jaarlijks een post Onvoorzien beschikbaar voor het opvangen van onvoorziene financiële effecten tijdens de uitvoering van de begroting.



Een ander belangrijk uitgangspunt is een sluitende begroting, waarbij het onderdeel Resultaat uit vastgoedontwikkeling – gelet op de moeilijke voorspelbaarheid – buiten beschouwing blijft. Bij de toedeling van middelen aan de faculteiten is in het huidige allocatiemodel AEG een budgetfactor ingebouwd om de allocaties in evenwicht te brengen met de voor allocatie beschikbare middelen. Bij de vaststelling van de begroting is met het oog op een op nul sluitend allocatieresultaat een bezuinigingstaakstelling opgenomen van 7,3 miljoen euro in 2018, 8,5 miljoen in 2019 en 6,3 euro in 2020.

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. Verder wordt zowel bij het opstellen van de jaarlijkse meerjarenbegroting als in de periodieke rapportages nadrukkelijk aandacht besteed aan de beschrijving van risico's en onzekerheden.

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

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

Naast de beheersing van de risico's, die een effect kunnen hebben op de financiële positie en/of het financieel resultaat, gaat veel aandacht uit naar een goede beheersing van de financieel-administratieve processen. Naast de financiële planning en controlcyclus omvat het interne risicobeheersings- en controlesysteem de regels en voorschriften zoals vastgelegd in het Handboek Financiën en gehandhaafd door het Financial Shared Service Centre (FSSC) van de Universiteit Leiden. 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 in de processen 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 2016 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 2016 is gestart met de bouw van een systeem om het bestelproces verder te automatiseren.

De beheersing van de processen om te komen tot een aanvaardbare aangifte van de btw en de (eind)loonheffing zijn in 2016 verder op orde gebracht. Bij de eindrapportage van het boekenonderzoek dat de fiscus in 2015 heeft uitgevoerd, bleek dat op een enkel item verbetering van de (aangifte)processen nodig was. Aan de invoering van de Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties is in 2016 uitgebreid aandacht besteed. Begin 2017 wordt de werking van het Convenant Horizontaal Toezicht met de Belastingdienst geëvalueerd.

Het beleid inzake beleggen en lenen is gebaseerd op het Treasury Statuut. In 2016 is gestart met 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 beschikt, wat er in 2016 is veranderd en wat de looptijden zijn. Op hoofdlijnen is het beleid in 2016 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. Vanaf begin 2017 worden de liquide middelen aangehouden bij het ministerie van Financiën onder het regime van het schatkistbankieren. Vooralsnog worden, gezien de rentecurves, de liquide middelen aangehouden op de rekening courant.
- Giften en legaten waarvan de vermogensopbrengsten gebruikt dienen te worden om activiteiten op het gebied van onderwijs en onderzoek te financieren, worden bij voorkeur ondergebracht in de Stichting Praesidium Libertatis. Deze stichting heeft het vermogensbeheer ondergebracht bij een vermogensbeheerder.

- De universiteit verstrekt in principe alleen financiering aan andere partijen, voor zover passend bij de uitvoering van de wettelijke taak, via de dochteronderneming Libertatis Ergo Holding BV. Slechts bij uitzondering stelt de universiteit zelf financiering beschikbaar.
- Gezien de ontwikkeling van de leenbehoefte is het de eerstkomende jaren niet nodig om rentederivaten af te sluiten. Regelmatig wordt bekeken of het verantwoord is het in 2007 afgesloten rentederivaat, nu dit niet effectief is en voorlopig ook niet zal worden, af te wikkelen. Aangezien de in 2007 geldende Regeling beleggen en belenen niet was aangegeven dat een open positie niet is toegestaan, is de Universiteit Leiden van mening dat een eventuele afkoop van het rentederivaat alleen gebaseerd dient te worden op een bedrijfseconomische afweging.

Omdat de liquide middelen worden aangehouden op spaarrekeningen en op de rekening courant is het renterisico gering. Wel zijn door de aanhoudend lage rentevergoedingen de renteopbrengsten gering. De universiteit loopt een groter renterisico op het met de BNG afgesloten rentederivaat. Door middel van het rentederivaat ruilt de universiteit de (korte) rente die betaald moet worden bij gebruik van de rekening courantkredietfaciliteit voor een rente van 4,7 procent. Omdat de universiteit nu beschikt over voldoende liquide middelen wordt geen gebruik gemaakt van de rekening courantkredietfaciliteit, is het derivaat niet effectief en dient het te worden gewaardeerd tegen marktwaarde. Aangezien het verschil tussen de rente die de universiteit betaalt aan de BNG en de 1 maands-euriborrente die de universiteit ontvangt weer iets kleiner is geworden, en de omvang van het derivaat is afgenomen met 1,5 miljoen euro, is de marktwaarde van de swap in 2016 toegenomen. Overigens is in het afgesloten contract geen sprake van een zogenoemde *margin call*; de universiteit behoeft derhalve geen bedrag te storten bij de BNG vanwege de negatieve marktwaarde.

## 5.7 Private activiteiten

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

De interne accountant beoordeelt jaarlijks bij de interim-controle 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 besloten in 2017 bij een aantal activiteiten nadere aandacht te besteden aan de toerekening van indirecte kosten. Verder zal aandacht worden 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 Leiden lopen in principe via de 100procent-dochteronderneming Libertatis Ergo Holding BV (LEH). LEH investeert in nieuwe ondernemingen die voortkomen uit de universiteit, of neemt deel in fondsen die financiering verzorgen. De universiteit heeft bij de oprichting in 1996 158.000 euro geïnvesteerd. Daarna zijn geen publieke middelen meer in LEH gestoken. Alle activiteiten van LEH en haar deelnemingen zijn bedoeld om 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 2016 gerealiseerde investeringen worden toegelicht in de jaarrekening.

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

De universiteit verzorgt voor buitenlandse (master)studenten huisvesting, omdat deze groep studenten anders niet naar Nederland kan komen. Het College van Bestuur heeft besloten om

haar bijdrage uit de eerste geldstroom aan deze activiteit de komende jaren te minimaliseren. In 2017 worden maatregelen genomen om dat te realiseren.

Er is overigens bij de universiteit geen sprake van:

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





# Deel II

## Jaarrekening 2016



# Geconsolideerde Jaarrekening

## Geconsolideerde balans (na resultaatbestemming)

(bedragen in M€)	31-12-16	31-12-15
1 Activa		
<i>Vaste activa</i>		
1.1 Materiële vaste activa	327,7	318,2
1.2 Financiële vaste activa	22,8	24,3
Totaal vaste activa	350,5	342,5
<i>Vlottende activa</i>		
1.3 Voorraden	0,8	0,9
1.4 Vorderingen	36,7	35,8
1.5 Effecten	18,0	19,5
1.6 Liquide middelen	144,3	143,6
Totaal vlottende activa	199,8	199,7
<b>Totaal Activa</b>	<b>550,3</b>	<b>542,2</b>
2 Passiva		
2.1 <i>Groepsvermogen</i>		
2.1.1 Eigen vermogen	231,4	229,6
2.1.2 Minderheidsbelang derden	0,3	0,3
Totaal groepsvermogen	231,7	229,9
<i>Vreemd vermogen</i>		
2.2 Voorzieningen	34,2	30,2
2.3 Langlopende schulden	64,9	64,0
2.4 Kortlopende schulden	219,6	218,1
Totaal vreemd vermogen	318,6	312,4
<b>Totaal Passiva</b>	<b>550,3</b>	<b>542,2</b>

## Geconsolideerde staat van baten en lasten

(bedragen in M€)		2016	2015
3	<i>Baten</i>		
3.1	Rijksbijdragen	324,7	319,1
3.2	Collegegelden	61,2	56,6
3.3	Baten werk in opdracht van derden	178,6	172,9
3.4	Overige baten	36,2	41,1
3.5	Totale baten	600,7	589,7
4	<i>Lasten</i>		
4.1	Personeelslasten	389,0	369,6
4.2	Afschrijvingen	33,0	31,2
4.3	Huisvestingslasten	48,0	45,5
4.4	Overige lasten	115,7	114,1
	Totale lasten	585,7	560,3
	Saldo baten en lasten	15,0	29,4
5	Financiële baten en lasten	0,0	6,3
	Gerealiseerde herwaardering	0,0	0,0
	Resultaat voor belasting	15,0	35,7
	Belastingen	0,5	0,0
	Resultaat deelnemingen	2,1	0,1
	Resultaat na belasting	16,6	35,8
	Aandeel derden in resultaat (LUMC)	14,8	10,9
	<b>Nettoresultaat</b>	<b>1,8</b>	<b>25,0</b>

## Geconsolideerd kasstroomoverzicht

(bedragen in M€)	2016	2015
<i>Kasstroom uit operationele activiteiten</i>		
Nettoresultaat	1,8	25,0
Gecorrigeerd voor:		
Afschrijvingen (excl. LUMC)	29,4	27,7
Mutaties voorzieningen (excl. LUMC)	4,0	-0,5
Subtotaal	33,3	27,2
Veranderingen in vlottende middelen		
Voorraden	0,0	-0,1
Vorderingen	-0,9	2,7
Effecten	1,5	-0,6
Kortlopende schulden	1,4	11,4
Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties	2,1	13,4
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>37,3</b>	<b>65,6</b>
<i>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</i>		
Investerings materiële vaste activa	-38,7	-55,0
Desinvesteringen materiële vaste activa	-0,3	5,4
(Des)investerings in deelnemingen	0,3	0,9
Mutaties leningen	1,2	-0,9
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>-37,4</b>	<b>-49,6</b>
<i>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</i>		
Toename langlopende schulden	1,8	0,3
Aflossing langlopende schulden	-0,9	-1,6
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>0,9</b>	<b>-1,3</b>
Mutatie liquide middelen	0,7	14,7
Beginstand liquide middelen	143,6	128,9
Mutatie liquide middelen	0,7	14,7
<b>Eindstand liquide middelen</b>	<b>144,3</b>	<b>143,6</b>





# Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

## Algemeen

### Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2016, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2016.

### 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.

De jaarrekening is opgebouwd vanuit de administratie en geeft de werkelijke cijfers weer. Dit kan leiden tot afrondingsverschillen in de tabellen.

### Activa en passiva

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

### **Inkomsten en uitgaven**

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

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

### **Schattingen**

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

### **Grondslagen voor consolidatie**

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

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

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

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

Consolidatie van een aantal rechtspersonen waarvan de gezamenlijke betekenis te verwaarlozen is<sup>4</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 RJ 660.603 de baten en lasten van de onderwijs- en onderzoeksactiviteiten van het LUMC verwerkt. Hierbij zijn baten en lasten van het LUMC aan onderzoek en onderwijs toegerekend op basis van het aandeel van de universitaire subsidie en van derden ontvangen subsidies (tweede en derde geldstroom) in de totale baten. Verder moet worden vermeld dat de afschrijvingslasten van het LUMC niet zijn opgenomen in de cijfermatige toelichting op het verloop van de materiële vaste activa omdat het LUMC niet in de geconsolideerde balans is opgenomen.

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

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

### **Transacties in vreemde valuta**

Transacties luidend in vreemde valuta worden in de betreffende functionele valuta van de universiteit 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.

---

<sup>4</sup> Conform de door OCW gegeven vuistregel is het balanstotaal van deze organisaties minder dan 5 procent van het geconsolideerde balanstotaal. Ze staan wel in het overzicht Verbonden partijen, opgenomen in de enkelvoudige jaarrekening bij de toelichting op de financiële vaste activa.

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

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

#### *Handelsportefeuille*

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

#### *Verstreckte leningen en overige vorderingen*

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

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

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

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

#### *Afgeleide financiële instrumenten*

Afgeleide instrumenten worden gewaardeerd op kostprijs of lagere marktwaarde.

#### *Niet-afgeleide financiële verplichtingen*

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

#### *Derivaten*

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

### **Bepaling reële waarden**

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

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

### **Salderen**

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

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

### **Presentatiewijzigingen in de jaarrekening 2015**

Met ingang van 1 januari 2016 is de Stichting Afrika Studie Centrum als eenheid ondergebracht bij de Universiteit Leiden. Op grond van de RJ 216.302 is deze overname te beschouwen als een samensmelting van belangen. Dit houdt in dat de activa en passiva van de gevoegde rechtspersoon, alsmede hun baten en lasten over het boekjaar waarin de voeging wordt gerealiseerd en over ter vergelijking toegevoegde voorgaande boekjaren, in de jaarrekening van de gevoegde rechtspersonen zijn opgenomen als ware de voeging vanaf het begin van die boekjaren reeds een feit.

Dit heeft geleid tot een hoger resultaat over 2015 van M€ 0,2.

De impact van deze samenvoeging op het eigen vermogen ultimo 2015 bedraagt M€ 0,8.

Een volledig overzicht van de impact van de samenvoeging op de posten van de balans en de staat van baten en lasten laat zich als volgt weergeven:

(bedragen in M€)	Cijfers conform jaarrekening 2015	Cijfers 2015 in jaarrekening 2016	Wijzigingen vergelijkende cijfers 2015
<b>Balans</b>			
<i>Activa</i>			
<i>Vlottende activa</i>	197,9	199,8	1,9
Vorderingen	35,2	35,8	0,6
Overige vorderingen	1,9	2,0	0,1
Overlopende activa	16,8	17,3	0,5
Liquide middelen	142,3	143,6	1,3
Banken	41,5	42,8	1,3
<b>Totaal Activa</b>	<b>540,4</b>	<b>542,3</b>	<b>1,9</b>
<i>Passiva</i>			
<i>Groepsvermogen</i>	229,1	229,9	0,8
Algemene reserve	200,2	201,0	0,8
<i>Vreemd vermogen</i>			
Voorzieningen	30,1	30,2	0,1
Personeelsvoorzieningen	12,9	13,0	0,1
Kortlopende schulden	217,1	218,1	1,0
Vooruitgefactureerde en ontvangen termijnen OHW	86,6	87,2	0,6
Crediteuren	21,2	21,5	0,3
Overlopende passiva	96,2	96,4	0,2
<b>Totaal Passiva</b>	<b>540,4</b>	<b>542,3</b>	<b>1,9</b>



(bedragen in M€)

	Cijfers conform jaarrekening 2015	Cijfers 2015 in jaarrekening 2016	Wijzigingen vergelijkende cijfers 2015
<b>Winst en verliesrekening</b>			
<i>Baten</i>			
<i>Baten</i>	587,5	589,7	2,2
Baten werk in opdracht van derden	171,3	172,9	1,7
Contractonderzoek	162,1	163,8	1,7
Nationale overheden	8,3	8,9	0,7
NWO (incl. ZonMw)	51,2	51,6	0,5
Overige non-profitorganisaties	39,7	40,2	0,5
Overige baten	40,6	41,1	0,5
Detachering personeel	1,4	1,9	0,5
<i>Lasten</i>			
<i>Lasten</i>	558,3	560,3	2,0
Personeelslasten	366,8	369,6	2,7
Lonen, salarissen en sociale lasten	333,9	336,7	2,8
Overige personele lasten	34,2	34,1	-0,1
Huisvestingslasten	45,2	45,4	0,2
Huur	11,8	12,0	0,2
Overige lasten	115,1	114,1	-1,0
Collectievorming	4,1	4,1	0,1
Publiciteit en voorlichting	3,6	3,6	0,1
Werkzaamheden door derden	21,2	21,3	0,1
Subsidies	21,0	18,3	-2,7
Diversen	10,9	12,4	1,5
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>29,3</b>	<b>29,4</b>	<b>0,2</b>
Resultaat	35,7	35,9	0,2
<b>Nettoresultaat</b>	<b>24,8</b>	<b>25,0</b>	<b>0,2</b>

## Grondslagen waardering activa en passiva

### Materiële vaste activa

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

Vorbereidingskosten worden, conform RJ 212.303, geactiveerd voor zover sprake is van kosten die noodzakelijk zijn voor de realisatie van het actief (bijvoorbeeld: tekeningen, 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 wordt geactiveerd voor zover sprake is van aanschaffingen boven de € 2.500 per item. De afschrijvingsduur bedraagt vier jaar. Concernbrede informatiesystemen (onder meer het financiële en het studenteninformatiesysteem) worden afgeschreven in tien jaar.

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

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

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

Voor de materiële vaste activa gelden de volgende afschrijvingspercentages:

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

### Bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa

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

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

<sup>5</sup> Als gevolg van de gehanteerde consolidatiemethodiek volgt de Faculteit Geneeskunde de afschrijvingsmethode van het LUMC.

<sup>6</sup> Voor de zalenpool van het Universitair Facilitair Bedrijf geldt een uitzondering voor dit minimumbedrag per item.

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 waarderinggrondslagen van de Universiteit Leiden gehanteerd. Deelnemingen met een negatieve nettovermogenswaarde worden op nihil gewaardeerd. Als de universiteit 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 universiteit ten behoeve van deze deelneming.

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

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

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

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

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

Als in een latere periode de waarde van het actief, onderhevig aan een bijzondere waardevermindering, stijgt en het herstel objectief in verband kan worden gebracht met een gebeurtenis die plaatsvond na de opname van het bijzondere waardevermindingsverlies, wordt

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

### **Vorraden**

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

### **Vorderingen**

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

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

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

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

### **Effecten**

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

### **Liquide middelen**

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

### **Eigen vermogen**

Onder het eigen vermogen worden de algemene reserve, de bestemmingsreserves en de bestemmingsfondsen gepresenteerd. De algemene reserve bestaat uit de reserves die ter vrije beschikking staan van het College van Bestuur of de faculteitsbesturen. Als een beperktere bestedingsmogelijkheid door het College is aangebracht, is het aldus afgezonderde deel van

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

### **Minderheidsbelang derden**

Het minderheidsbelang derden wordt gewaardeerd op het aandeel van derden in de nettovermogenswaarde, zo veel mogelijk bepaald overeenkomstig de 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 '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 '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 zogeheten toegezegd-pensioenregeling, waarbij de pensioenuitkering gebaseerd is op de lengte van het dienstverband en het gemiddelde salaris van de werknemer gedurende dit dienstverband. Aangezien het ABP een bedrijfstakpensioenfonds is dat niet in staat is de voor een toegezegd-pensioenregeling benodigde gegevens aan te leveren, wordt de regeling behandeld als een toegezegde-bijdrageregeling.

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

#### **Niet in de balans opgenomen vorderingen**

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

#### **Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen**

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

### **Grondslagen baten en lasten**

#### **Algemeen**

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

#### **Baten**

##### *Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en -subsidies*

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

Subsidies met een causaal verband tussen het doel en de activiteiten waarop de besteding betrekking heeft, worden met ingang van 2015 verwerkt volgens het matchingprincipe. Het causaal verband blijkt uit het bestedingsplan van de subsidie. Deze subsidies worden op een gelijke wijze verwerkt als vermeld bij 'Baten werk in opdracht van derden'.

### *Collegegelden*

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

### *Baten werk in opdracht van derden*

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

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

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

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

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

### **Overige baten**

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

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

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

- a. de rechtspersoon heeft alle belangrijke rechten op economische voordelen alsmede alle belangrijke risico's met betrekking tot de goederen overgedragen aan de koper; *en*

- b. de rechtspersoon behoudt over de verkochte goederen niet een zodanige voortgezette betrokkenheid, zoals bij de eigenaar, dat hij feitelijk kan blijven beschikken over die goederen en daarmee kan besluiten over de aanwending van die goederen; *en*
- c. het bedrag van de opbrengst kan op betrouwbare wijze worden bepaald; *en*
- d. het is waarschijnlijk dat de economische voordelen met betrekking tot de transactie aan de rechtspersoon zullen toevloeien; *en*
- e. de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt met betrekking tot de transactie kunnen op betrouwbare wijze worden bepaald.

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

- a. het bedrag van de opbrengst kan op betrouwbare wijze worden bepaald; *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, dient slechts een opbrengst te worden verwerkt tot het bedrag van de kosten van de dienstverlening die worden gedekt door de opbrengsten.

### **Lasten**

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

### **Personele lasten**

De op grond van de arbeidsvoorwaarden van het personeel verschuldigde beloningen zijn als last in de staat van baten en lasten verantwoord of, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Wanneer de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, is het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de universiteit.

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

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

### **Overige lasten**

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

### **Leasing**

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

### **Vreemde valuta**

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

### **Financieringskosten**

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

### **Vennootschapsbelasting**

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

### **Grondslagen kasstroomoverzicht**

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode. Kasstromen in buitenlandse valuta's zijn herleid naar euro's met gebruikmaking van de gewogen gemiddelde

omrekeningskoersen voor de betreffende periodes. De kasstromen van het LUMC zijn niet meegenomen in het geconsolideerd kasstroomoverzicht. De afschrijvingslasten van het LUMC zijn gecorrigeerd in het kasstroomoverzicht.

## 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	
	Gebouwen en terreinen	Inventaris en apparatuur	Gebouwen in uitvoering	Vastgoed-ontwikkeling	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2016</b>					
Aanschafprijs t/m 2015	541,9	126,3	106,5	14,4	789,1
Cumulatieve waardevermindering en afschrijvingen	368,3	101,3	0,0	1,3	470,9
<b>Boekwaarde per 1 januari 2016</b>	<b>173,6</b>	<b>25,0</b>	<b>106,5</b>	<b>13,1</b>	<b>318,2</b>

#### Mutaties in de boekwaarde

Investeringen	114,9	14,3	-93,1	2,5	38,7
Desinvestering aanschafwaarde	7,5	4,3	0,0	0,0	11,8
Netto-afschrijving (excl. LUMC)	11,4	5,7	0,0	0,2	17,3
<b>Saldo</b>	<b>96,0</b>	<b>4,4</b>	<b>-93,1</b>	<b>2,3</b>	<b>9,6</b>

#### Stand per 31 december 2016

Aanschafprijs t/m 2016	649,4	136,3	13,4	16,9	816,0
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	379,7	107,0	0,0	1,6	488,3
<b>Boekwaarde per 31 december 2016</b>	<b>269,7</b>	<b>29,3</b>	<b>13,4</b>	<b>15,4</b>	<b>327,7</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 2016</b>					
Afschrijvingen (excl. LUMC)	19,1	10,0	0,0	0,2	29,4
Desinvestering cumulatieve afschrijvingen	7,7	4,4	0,0	0,0	12,1
<b>Netto-afschrijving</b>	<b>11,4</b>	<b>5,7</b>	<b>0,0</b>	<b>0,2</b>	<b>17,3</b>

De afschrijvingslasten van het LUMC bedragen M€ 3,7 en zijn niet in bovenstaand overzicht opgenomen.

#### Gebouwen en terreinen, gebouwen in uitvoering

In 2016 is een bedrag van M€ 21,9 geïnvesteerd in gebouwen. Hiervan is M€ 9,0 besteed aan de nieuwbouw voor de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen (bèta-campus), M€ 3,5 aan de Universiteitsbibliotheek en M€ 2,7 aan de verbouwing van het P.J. Veth-gebouw voor de Faculteit Geesteswetenschappen.

De WOZ-waarde van de gebouwen bedraagt M€ 322,8 (prijsspeil 2016), de verzekerde waarde van de gebouwen en inventaris bedraagt M€ 1.288,5 (ultimo 2016).

### Inventaris en apparatuur

In 2016 is voor M€ 14,3 geïnvesteerd in inventaris en apparatuur. Het betreft voornamelijk investeringen in wetenschappelijke (onderzoeks)apparatuur, computers en randapparatuur bij de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen (ongeveer M€ 9,0), investeringen in computers en randapparatuur bij het ISSC (ongeveer M€ 1,9) en in de inrichting van de locatie Wijnhaven te Den Haag (ongeveer M€ 1,2).

### Grondexploitatie

De universiteit ontwikkelt terreinen voor de uitgifte van percelen in erfpacht. In 2016 is M€ 2,3 geïnvesteerd de ontwikkeling van terreinen voor toekomstige uitgiften. Deze kosten worden geactiveerd en worden na uitgifte van de percelen gedurende de looptijd van de erfpacht afgeschreven. De ontvangen erfpachten worden verantwoord onder de langlopende schulden en vallen eveneens gedurende de looptijd van een erfpachtcontract vrij ten gunste van het resultaat.

### Bijzondere Collecties

De Universiteit Leiden is in het bezit van omvangrijke Bijzondere Collecties. Deze academische erfgoedcollecties zijn vanaf de oprichting van de universiteit verworven en worden jaarlijks aangevuld met nieuwe aankopen en schenkingen. De universiteit beheert bovendien een aantal belangrijke bruikleencollecties, waaronder die 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.

De waarde van de Bijzondere Collecties is niet opgenomen in de balans omdat ze vanwege hun aard en functie niet vervangbaar zijn.

## 1.2 Financiële vaste activa

(bedragen in M€)		Mutaties 2016				
		Stand 31-12-2015	Mutaties bij	Mutaties af	Resultaat	Stand 31-12-2016
1.2.1	<i>Deelnemingen</i>					
	Bio Generation Ventures BV	0,8	0,1	0,3	0,0	0,5
	Biogeneration Capital Fund II CV	0,0	0,1	0,1	0,0	0,0
	Biogeneration Capital Fund III CV	0,0	0,2	0,0	0,0	0,2
	Innovation Quarter BV	0,5	0,0	0,0	-0,1	0,4
	In Ovo BV	0,2	0,0	0,2	0,0	0,0
	ZoBio BV	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Add2X Biosciences BV	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	UNIIQ BV	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Totaal deelnemingen	1,5	0,4	0,6	-0,1	1,2
1.2.2	Leningen aan verbonden partijen	7,3	2,8	5,4	0,0	4,7
1.2.3	Overige leningen u/g	15,6	1,7	0,4	0,0	16,9
	<b>Totaal financiële vaste activa</b>	<b>24,3</b>	<b>4,9</b>	<b>6,4</b>	<b>-0,1</b>	<b>22,8</b>



## Deelnemingen

De waarde van de deelnemingen is iets afgenomen. Dit is voor een belangrijk deel toe te schrijven aan een uitkering van Bio Generation Ventures BV die in mindering is gebracht op de oorspronkelijke investering.

## Leningen aan verbonden partijen

Aan de Stichting Leidse Infrastructuur Bundeling (SLIB) is een lening verstrekt voor het realiseren van glasvezelverbindingen. Aan de Stichting Biopartner zijn in de periode 2009-2013 vier leningen verstrekt voor de financiering van twee incubatorgebouwen voor in totaal M€ 2,8. Deze leningen zijn eind 2016 overgedragen aan LEH BV. De universiteit heeft daarnaast aan de Stichting Biopartner een lening verstrekt van M€ 0,8 voor de betaling van de afkoopsom voor de erfpacht. In 2016 is de in 2013 verstrekte hypothecaire lening van M€ 2,4 aan het Center for Human Drug Research (CHDR) afgelost. 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:

- Een lening aan het Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC). In 2003 is bij de overdracht van de activa en passiva van de Faculteit Geneeskunde aan het LUMC overeengekomen dat het verschil tussen activa en passiva na een periode van 30 jaar wordt betaald aan de Universiteit Leiden. Over de lening wordt een rente van 4% in rekening gebracht.
- 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 2016 is de lening verhoogd met M€ 0,4 en met M€ 0,2 rente. Aan het einde van de huurperiode van 20 jaar wordt het bedrag door Green College Court afgelost.
- Een saldo van M€ 5,9 aan vooruitbetaalde BTW-compensatie. De vooruitbetaling van M€ 6,3 heeft betrekking op het Wijnhavencomplex in Den Haag; vanaf 2016 valt gedurende de looptijd van de huurovereenkomst (20 jaar) elk jaar een twintigste deel vrij. In 2016 is M€ 0,1 vrijgevallen. Het kortlopende deel van M€ 0,3 is verantwoord bij de vorderingen.

Deze leningen, evenals de andere leningen en deelnemingen, heeft de universiteit verstrekt in relatie tot het belang voor onderwijs-, onderzoeks- of valorisatieactiviteiten en vallen daarom niet onder de reikwijdte van de Regeling Beleggen, lenen en derivaten OCW 2016.

## 1.3 Voorraden

(bedragen in M€)		31-12-16	31-12-15
1.3.1	Gebbruiksgoederen	0,8	0,9

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

## 1.4 Vorderingen

(bedragen in M€)		31-12-16	31-12-15
1.4.1	Debiteuren	9,3	8,0
1.4.2	Ministerie van OCW	7,0	8,2
1.4.3	Studenten/deelnemers/cursisten	0,8	0,4
1.4.4	<i>Overige vorderingen</i>		
1.4.4.1	Personeel	0,3	0,9
1.4.4.2	Overige vorderingen	0,3	1,1
	Totaal overige vorderingen	0,6	2,0
1.4.5	<i>Overlopende activa</i>		
1.4.5.1	Vooruitbetaalde kosten	19,1	17,3
1.4.5.2	Verstekte voorschotten	0,0	0,0
1.4.5.3	Overige overlopende activa	0,0	0,0
	Totaal overlopende activa	19,1	17,3
1.4.7	Af: Voorzieningen wegens oninbaarheid	0,2	0,0
	<b>Totaal vorderingen</b>	<b>36,7</b>	<b>35,8</b>

Het saldo van de vorderingen is gestegen met M€ 0,9 naar M€ 36,7 (2015: M€ 35,8). De vordering op het ministerie van OCW betreft de compensatie voor het mislopen van bekostiging als gevolg van de invoering van bachelor-masterstructuur in de periode 2003-2008. Deze vordering neemt jaarlijks af vanwege aflossing door het ministerie van OCW en bedraagt ultimo 2016 M€ 7,0. Onderstaande tabel geeft het verloop van de voorziening wegens oninbaarheid weer.

1.4.7 Voorziening wegens oninbaarheid		2016	2015
	Stand per 1-1	0,0	0,0
	Onttrekking	0,0	0,0
	Dotaties	0,2	0,0
	<b>Stand per 31-12</b>	<b>0,2</b>	<b>0,0</b>

## 1.5 Effecten

(bedragen in M€)		Mutaties 2016				
		Stand 31-12-2015	Aankopen	Verkopen	Koersverschillen	Stand 31-12-2016
1.5.1	Obligaties	12,2	0,2	1,4	0,1	11,1
1.5.2	Aandelen	7,3	1,0	2,1	0,7	6,8
	<b>Totaal effecten</b>	<b>19,5</b>	<b>1,2</b>	<b>3,5</b>	<b>0,7</b>	<b>18,0</b>

De Stichting Praesidium Libertatis I beheert de ontvangen legaten en giften. Het overgrote deel van deze middelen is belegd in obligaties en aandelen. De waarde van de portefeuille is in 2016 afgenomen omdat er uitkeringen hebben plaatsgevonden en omdat een groter deel van het vermogen in 2016 in liquide middelen is aangehouden.

## 1.6 Liquide middelen

(bedragen in M€)		31-12-16	31-12-15
1.6.1	Kasmiddelen	0,1	0,1
1.6.2	Banken	58,5	42,8
1.6.3	Deposito's	85,7	100,7
	<b>Totaal liquide middelen</b>	<b>144,3</b>	<b>143,6</b>

De liquide middelen van de Universiteit Leiden bedroegen ultimo 2016 M€ 144,3. Deze zijn geheel ter vrije beschikking van de universiteit. De toename van het saldo ten opzichte van 2015 wordt onder andere veroorzaakt door de verkoop van effecten door de Stichting Praesidium Libertatis I gedurende 2016.

De liquiditeit van de universiteit wordt gewaarborgd door een bij de Bank der Nederlandse Gemeenten (BNG) afgesloten kredietfaciliteit van M€ 100,0. Een deel van deze kredietfaciliteit is in 2007 in de vorm van een langlopende lening van M€ 30,0 opgenomen. Ultimo 2016 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 31-12-2015	Resultaat	Overige mutaties	Stand 31-12-2016
2.1.1	Algemene reserve	200,7	-1,0	0,0	199,7
2.1.2	<i>Bestemmingsreserve (publiek)</i>				
2.1.2.1	Profilingsgebieden	7,1	0,8	0,0	8,0
2.1.2.2	Onderwijsintensivering	2,0	0,4	0,0	2,4
2.1.2.3	Profilering & zwaartepuntvorming	1,1	-0,1	0,0	1,0
2.1.2.4	Studievoorschot	0,9	1,4	0,0	2,3
	<b>Totaal bestemmingsreserve (publiek)</b>	<b>11,1</b>	<b>2,5</b>	<b>0,0</b>	<b>13,6</b>
2.1.3	<i>Bestemmingsfonds (privaat)</i>				
2.1.3.1	Stichting Praesidium Libertatis I	17,8	0,3	0,0	18,1
	<b>Totaal bestemmingsfonds (privaat)</b>	<b>17,8</b>	<b>0,3</b>	<b>0,0</b>	<b>18,1</b>
2.2	Minderheidsbelang derden	0,3			0,3
	<b>Totaal groepsvermogen</b>	<b>229,9</b>	<b>1,8</b>	<b>0,0</b>	<b>231,7</b>

### Voorstel voor resultaatbestemming

Het boekjaar 2016 is afgesloten met een positief geconsolideerd resultaat van M€ 1,8 waardoor het groepsvermogen toeneemt. Ingevolge artikel 2.9 lid 4 van de Wet op het Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek wordt het resultaat van het verslagjaar verrekend met de reserves van de instelling. Het groepsvermogen ultimo verslagjaar inclusief resultaatbestemming is als volgt opgebouwd:

- De algemene reserve, waarin de reserves van LEH BV en haar dochters alsook die van de faculteiten zijn begrepen. De algemene reserve is in 2016 door de bestemming daarvan afgenomen met M€ 1,0;

- Een viertal bestemmingsreserves (publiek) voor de tot en met het boekjaar door het College van Bestuur gereserveerde en toegekende middelen voor de profileringsgebieden, onderwijsintensivering, profilering & zwaartepuntvorming en Studievoorschot, voor zover deze nog niet besteed zijn. Aan deze reserves wordt per saldo M€ 2,5 toegevoegd. Deze middelen worden in volgende jaren door de betreffende eenheden ingezet;
- Een bestemmingsfonds (privaat) waarin het eigen vermogen van de Stichting Praesidium Libertatis I is opgenomen. Gezien de herkomst van deze middelen – ze zijn afkomstig uit erfstellingen en legaten – worden ze als privaat gepresenteerd. Aan dit bestemmingsfonds wordt M€ 0,3 toegevoegd door het positieve resultaat van de Stichting Praesidium Libertatis I, waardoor het bestemmingsfonds ultimo 2016 een bedrag van M€ 18,1 bevat;
- Een minderheidsbelang derden waarin een, door derden gehouden belang van 33,5% in een deelneming van LEH BV wordt weergegeven (M€ 0,3).

Het beginvermogen is M€ 0,8 hoger dan gepresenteerd in de jaarrekening 2015. Dit betreft het vermogen van de Stichting Afrika Studie Centrum dat per 1 januari 2016 onderdeel is geworden van de universiteit. Een gedetailleerd overzicht van de gevolgen van de overname is opgenomen bij de toelichting op presentatiewijzigingen.

## 2.2 Voorzieningen

(bedragen in M€)		Stand 31-12- 2015	Mutaties 2016			Stand 31-12- 2016	Verdeling saldi	
			Dotaties	Onttrek- kingen	Vrijval		< 1 jaar	> 1 jaar
2.2.1	<i>Personeelsvoorzieningen</i>							
2.2.1.1	Werkloosheidsuitkeringen	6,4	3,2	3,1	0,4	6,1	3,0	3,1
2.2.1.2	Voorziening WIA	1,0	0,9	0,2	0,0	1,6	0,2	1,4
2.2.1.3	Jubileumuitkeringen	1,2	0,0	0,0	0,1	1,1	0,0	1,1
2.2.1.4	Reorganisatievoorzieningen	4,5	0,0	1,1	0,1	3,3	1,1	2,2
	<b>Totaal personeelsvoorzieningen</b>	<b>13,0</b>	<b>4,1</b>	<b>4,4</b>	<b>0,6</b>	<b>12,1</b>	<b>4,3</b>	<b>7,8</b>
2.2.2	<i>Verlieslatende contracten</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2.2.3	<i>Overige voorzieningen</i>							
2.2.3.1	Asbestverwijdering	14,6	2,8	0,3	0,0	17,1	2,4	14,7
2.2.3.2	Samenwerkingsverbanden	2,6	0,0	0,0	0,1	2,5	0,1	2,4
2.2.3.3	Vervanging sprinklerinstallatie	0,0	2,5	0,0	0,0	2,5	0,8	1,7
	<b>Totaal overige voorzieningen</b>	<b>17,2</b>	<b>5,2</b>	<b>0,3</b>	<b>0,1</b>	<b>22,1</b>	<b>3,3</b>	<b>18,8</b>
	<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>30,2</b>	<b>9,3</b>	<b>4,7</b>	<b>0,7</b>	<b>34,2</b>	<b>7,6</b>	<b>26,6</b>

De voorzieningen zijn per saldo met M€ 4,0 toegenomen naar een bedrag van M€ 34,2. In 2016 is een nieuwe voorziening getroffen voor de vervanging van de sprinklerinstallatie bij de bèta-campus, die hierna nader wordt toegelicht.

## **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 2016 is een bedrag van M€ 3,1 onttrokken aan deze voorziening. Voor de toekomstige uitkering van nieuwe instroom in het wachtgeld is een dotatie van M€ 3,2 gepleegd. Een bedrag van M€ 0,4 is vrijgevallen.

### *Voorziening WIA*

De Universiteit Leiden is eigenrisicodragers gedurende de eerste vier jaar van arbeidsongeschiktheid van personeel. In 2016 heeft een dotatie van M€ 0,9 plaatsgevonden als gevolg van een netto instroom in de voorziening. De uitkeringen bedroegen in deze periode M€ 0,2.

### *Jubileumgratificaties*

Deze voorziening omvat de contante waarde van toekomstige jubileumgratificaties van het personeelsbestand ultimo 2016.

### *Reorganisatievoorziening*

De Universiteit Leiden 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 2016 is per saldo M€ 1,1 aan de voorzieningen onttrokken en M€ 0,1 is vrijgevallen.

### 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 en eveneens sprake is van een afdwingbare verplichting dit tekort te dekken. Aangezien verliezen op projecten direct in de exploitatie worden verantwoord, is deze voorziening nihil.

### Overige voorzieningen

#### *Asbestverwijdering*

De Universiteit Leiden heeft een voorziening getroffen voor de kosten van de verwijdering van asbest uit verschillende van haar gebouwen. In de afgelopen jaren zijn diverse asbestsaneringen gerealiseerd (o.a. in het Pieter de la Courtgebouw), maar ook in de komende jaren zal bij aanpassingen aan gebouwen en bij renovaties asbestsanering dienen plaats te vinden. Dotaties aan de asbest/sloopvoorziening vinden plaats op basis van planvorming voor het (de) betreffende gebouw(en), waarbij externe adviseurs worden ingezet voor de raming van de verwachte uitgaven. Gedurende 2016 is een bedrag van M€ 0,4 onttrokken voor de kosten van asbestverwijdering. Een bedrag van M€ 2,8 is gedoteerd aan de voorziening gebaseerd op de meest actuele kosteninschatting.

#### *Samenwerkingsverbanden*

Deze voorziening is getroffen met het oog op risico's en financiële nadelen voor de Universiteit Leiden die voortvloeien uit samenwerkingsverbanden, zoals met het Leids Medisch Universitair Centrum (LUMC).

#### *Vervanging sprinklerinstallatie*

In 2016 is een nieuwe voorziening gevormd voor de gevolgen die voortvloeien uit de vervanging van de sprinklerinstallatie bij de nieuwbouw bèta-campus. Het College van Bestuur heeft besloten de gevolgkosten, waaronder begeleidingskosten, verhuiskosten en kosten voortvloeiende uit vertraging in de voortgang van projecten, te vergoeden. De voorziening valt vrij in de periode 2017-2021.

## 2.3 Langlopende schulden

(bedragen in M€)

	Stand 31-12-2015	Mutaties 2016		Stand 31-12-2016	Reste-rende looptijd > 1 jaar	Reste-rende looptijd > 5 jaar	Rente per-centage
		Aange-gane leningen	Aflos-singen / Vrijval				
2.3.1	Bank Nederlandse Gemeenten	30,0	0,0	30,0	30,0	30,0	4,805%
2.3.2	Renteswap	6,1	0,0	5,8	5,8	5,8	4,647%
2.3.3	Erfpachten	27,9	1,8	29,0	28,4	26,0	
	<b>Totaal langlopende schulden</b>	<b>64,0</b>	<b>1,8</b>	<b>64,9</b>	<b>64,2</b>	<b>61,8</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 2016 bedraagt de solvabiliteitsratio enkelvoudig 41% (2015: 41%).

Voor een volgend deel van dit krediet (M€ 21,0) is het renterisico afgedekt middels de aankoop van een renteswap. Dit instrument ruilt (swap) vanaf oktober 2009 tot en met oktober 2029 de variabele rente op het krediet tegen een door de universiteit te betalen vast rentepercentage (4,647%). Van de kredietfaciliteit is in het verleden tijdelijk gebruik gemaakt, maar door de verbeterde liquiditeit is dat op dit moment niet nodig. Gegeven de omvang van de huidige liquide middelen en onzekerheid in de toekomstige omvang van de rijksbijdragen en de baten van derden, is het opnemen van het deelkrediet in de toekomst onzeker. Op basis van de richtlijnen voor de jaarverslaggeving vindt waardering plaats tegen marktwaarde (M€ 5,8 negatief).

De Universiteit Leiden is eigenaar van diverse terreinen in Leiden en Oegstgeest en zet zich actief in om hierop bedrijfsmatige activiteiten aan te trekken die de doelstelling van de universiteit en het LUMC ondersteunen. Percelen van deze terreinen worden uitgegeven in erfpacht. De erfpachtovereenkomsten kennen een looptijd van vijftig jaar. Bij uitgifte ontvangt de universiteit een bedrag ineens. Gedurende de looptijd van de erfpacht valt een gedeelte van de erfpacht vrij ten gunste van het resultaat. In 2016 is in totaal een bedrag van M€ 1,8 ontvangen en is M€ 0,6 vrijgevallen ten gunste van het resultaat.

## 2.4 Kortlopende schulden

(bedragen in M€)		31-12-16	31-12-15
2.4.1	Vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen OHW	92,3	87,2
2.4.2	Crediteuren	26,0	21,5
2.4.3	Vooruitontvangen subsidies OCW	13,3	10,1
2.4.4	Belastingen / premies sociale verzekeringen		
2.4.4.1	Loonheffing	11,0	11,1
2.4.4.2	Omzetbelasting	-6,0	-4,2
2.4.4.3	Premies sociale verzekeringen	3,0	3,0
2.4.4.4	Vennootschapsbelasting	0,5	0,0
	Totaal belastingen / premies sociale verzekeringen	8,4	9,9
2.4.5	Schulden pensioenen	2,9	3,1
2.4.6	Overlopende passiva		
2.4.6.1	Vooruitontvangen collegegelden	22,5	20,4
2.4.6.2	Vooruitontvangen investeringssubsidies	2,1	2,5
2.4.6.3	Vakantiegeld en -dagen	22,5	21,9
2.4.6.4	Accountants- en administratiekosten	0,1	0,0
2.4.6.5	Rente	0,6	0,6
2.4.6.6	Overige posten	28,9	40,9
	Totaal overlopende passiva	76,7	86,3
	<b>Totaal kortlopende schulden</b>	<b>219,6</b>	<b>218,1</b>



De kortlopende schulden zijn met M€ 1,5 toegenomen. Behoudens de vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen OHW hebben de kortlopende schulden een looptijd korter dan één jaar. Onder de vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen zijn de van externe financiers ontvangen vooruitbetalingen van subsidies opgenomen. Afhankelijk van de mate van bevoorschotting door de 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 toename van de post Vooruitontvangen subsidies OCW is veroorzaakt door ontvangen middelen voor onder meer de projecten Flexibele lerarenopleiding, Geroofde cultuurgoederen en Vakdidactiek bètaopleidingen.

<b>'Overige posten' kan worden uitgesplitst naar (M€):</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Liquiditeit onderzoeksschool NOVA	10,9	11,6
Subsidie bouwproject Wijnhaven	0,4	7,2
Horizon 2020 project Toxrisk	0,0	7,6
Project LMCAD	2,1	0,0
Vooruitontvangen huur Anna van Buerencomplex	1,4	1,5
Master Cyber Security	0,4	0,7
Project EUC2LID	0,6	0,0
Project INI K4DD	0,3	0,0
Overige overlopende passiva	12,8	12,3
<b>Totaal overige posten</b>	<b>28,9</b>	<b>40,9</b>

De subsidie voor het bouwproject Wijnhaven is in 2016 besteed en het project is gereed. De universiteit is penvoerder voor het Horizon 2020-project Toxrisk, waardoor de ontvangst in 2015 op de balans is verantwoord. Dit bedrag is in 2016 doorbetaald aan de overige deelnemers.

## Model G Verantwoording subsidies

### G1: Subsidies zonder verrekenclausule

(bedragen in M€)	Toewijzing		Bedrag toewijzing	Ontvangen t/m 2016	Kosten t/m 2016	Prestatie afgerond?
	kenmerk	datum				Ja/Nee
Omschrijving						
Project Digitalisering Caribische collecties	OND/ODB-2015/40505U	10-12-15	0,194	0,194	0,182	Nee
Samenwerking Australian University	BVH/BHO-2013/540985	28-08-13	0,018	0,000	0,018	Ja
<b>Totaal</b>			<b>0,212</b>	<b>0,194</b>	<b>0,200</b>	

G2: Subsidies met verrekenclausule

G2A: Aflopend per ultimo verslagjaar

(bedragen in M€)	Toewijzing		Bedrag toewijzing	Ontvangen t/m 2015	Lasten t/m 2015	Ontvangen in 2016	Kosten in 2016	Te verrekenen ultimo
	kenmerk	datum						
Omschrijving								
On Being a Scientist	OND/ODB-2016/12810U	01-05-15	0,070	0,056	0,081	0,014	0,000	0,000
Omgaan met verschillen	OND/ODB-13/14406U	18-04-13	0,300	0,300	0,239	0,000	0,061	0,000
<b>Totaal</b>			<b>0,370</b>	<b>0,356</b>	<b>0,320</b>	<b>0,014</b>	<b>0,061</b>	<b>0,000</b>

G2B: Doorlopend tot in een volgend verslagjaar

(bedragen in M€)	Toewijzing		Bedrag toewijzing	Saldo 1-1-2016	Ontvangen t/m 2015	Lasten t/m 2015	Ontvangen in verslagjaar	Lasten in verslagjaar	Totale kosten 31-12-2016	Saldo nog te besteden 31-12-2016
	kenmerk	datum								
Islamitische theologie	BVH/BHO-2006/1116680M	07-07-06	2,360	0,684	2,360	1,676	0,000	0,277	1,953	0,407
	BVH/BHO-2007/47296U	20-04-07								
ISIS	OND/ODB-20/47882U	17-06-10	3,000	0,424	3,000	2,576	0,000	0,284	2,860	0,140
TOOL platform Anatomy	OND/ODB-2016/12817U	01-05-15	0,091	0,073	0,073	0,000	0,018	0,000	0,000	0,091
Meer academici voor de klas	OND/ODB-12/76642U	14-12-12	0,286	0,269	0,286	0,017	0,000	0,000	0,017	0,269
Professionele leergemeenschappen: Jonge Spoorzoekers (PLG 2013-16)	MUO/2013/54365U	02-12-13	0,200	0,077	0,150	0,073	0,050	0,031	0,104	0,097
Professionele leergemeenschappen: Differentiatie en opbrengstgericht werken bij Engels op TTO scholen (PLG 2013-13)	MUO/2013/54374U	03-12-13	0,200	0,093	0,150	0,057	0,050	0,029	0,086	0,114
Begeleiding Startende Leraren	MUO/2013/62505M	19-12-13	2,950	1,499	2,204	0,704	0,746	0,527	1,232	1,718
<b>Totaal</b>			<b>9,087</b>	<b>3,119</b>	<b>8,223</b>	<b>5,103</b>	<b>0,864</b>	<b>1,148</b>	<b>6,251</b>	<b>2,835</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 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 met ingang van 2013 voor een periode van 20 jaar onderwijsruimte evenals studentenkamers. Aangezien de universiteit niet voornemens is het gebouw te kopen na 20 jaar en het nog in het geheel niet zeker is dat de universiteit het gebouw na deze termijn zal huren, en voor het overige ook voldaan wordt aan de desbetreffende voorwaarden, is deze huur volgens de universiteit te beschouwen als een operational lease. Naast de huur die de universiteit in de twintigjaarsperiode betaalt, is vanwege eisen die de BNG als financier heeft gesteld aan de investeerder, een overeenkomst aangegaan waarbij de universiteit twee achtergestelde leningen (oplopend tot een bedrag van M€ 20,0) verstrekt aan de investeerder in het gebouw. Tevens staat de universiteit borg voor de aan de financier verstrekte hypotheek (ultimo 2016 een bedrag van M€ 39,4).
- In 2006 ging LEH BV de verplichting aan om M€ 2,0 te storten in de deelneming Bio Generation Ventures BV. Hiervan is ultimo 2016 M€ 1,9 gestort. Per 31 december 2016 resteert nog een stortingsplicht van M€ 0,1. In 2011 is de verplichting aangegaan om M€ 1,0 te storten in de deelneming BioGeneration Capital Fund II CV. Hiervan is ultimo 2016 M€ 0,7 gestort en resteert een stortingsplicht van M€ 0,3. In 2016 is de verplichting aangegaan om M€ 2,5 te investeren in BioGeneration Capital Fund III CV. Hiervan is ultimo 2016 M€ 0,2 gestort.
- De Universiteit Leiden voert diverse meerjarige projecten uit, gefinancierd door subsidiegevers. Daarbij is regelmatig sprake van een eigen bijdrage door de universiteit, de zogenoemde matching. Deze matching wordt voldaan vanuit de onderzoeksmiddelen in de rijksbijdrage van OCW (eerste geldstroom) en wordt ten laste gebracht van het jaar waarin de Universiteit Leiden de betreffende prestaties levert. De toekomstige matchingsverplichtingen worden daarom niet als verplichting opgenomen in de balans van de universiteit.
- In 2014 is een huurovereenkomst aangegaan waarmee vanaf 2016 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. De komende jaren ontvangt de Universiteit Leiden nog M€ 5 waarvan ongeveer M€ 4 is bestemd voor derden.

In 2014 heeft een onderaannemer een claim neergelegd van M€ 5,2 (exclusief btw) inzake meerkosten voor de nieuwbouw van bèta-campus ten behoeve van de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen. De Universiteit Leiden is van mening dat deze claim neergelegd dient te worden bij de hoofdaannemer, die deze claim heeft afgewezen. De onderaannemer heeft vervolgens een dagvaarding voorbereid. De Universiteit Leiden, ondersteund door haar advocaten, stelt zich nog steeds op het standpunt dat deze claim ongegrond is en niet zal worden toegekend. Mocht dit wel gebeuren, dan verlegt de universiteit de claim naar de hoofdaannemer.

## Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten

### 3.1 Rijksbijdragen OCW

(bedragen in M€)		2016	2015
3.1.1	Rijksbijdrage OCW	391,8	380,5
3.1.2	<i>Overige subsidies OCW</i>		
3.1.2.1	Geormerkte subsidies OCW	7,8	9,9
3.1.2.2	Niet-geormerkte subsidies OCW	0,1	0,0
	Totaal Overige subsidies OCW	7,9	9,9
3.1.3	Af: Rijksbijdrage LUMC	74,9	71,4
	<b>Totaal Rijksbijdragen</b>	<b>324,8</b>	<b>319,1</b>

De rijksbijdrage van het ministerie van OCW bedroeg in 2016 M€ 324,8 na aftrek van de rijksbijdrage voor de academische werkplaatsfunctie van het LUMC. De groei van de rijksbijdrage wordt met name veroorzaakt door de in 2016 toegekende loon- en prijsbijstelling (circa M€ 3) en door een bijstelling van het macrokader door het ministerie van OCW met een effect van circa M€ 4 voor de Universiteit Leiden. Anderzijds geven lagere bestedingen in 2016 op een aantal specifieke subsidies van OCW, zoals Zwaartekracht en Duurzame Geesteswetenschappen, een dalend effect (circa M€ 2).

### 3.2 Collegegelden

(bedragen in M€)		2016	2015
3.2.1	Wettelijke collegegelden	46,3	43,9
3.2.2	Instellingscollegegelden EER*	9,2	7,0
3.2.2.1	Instellingscollegegelden niet-EER	5,7	5,7
	<b>Totaal Collegegelden</b>	<b>61,2</b>	<b>56,6</b>

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

De groei van baten uit collegegelden met M€ 4,6 is enerzijds het gevolg van een toename van het aantal ingeschreven studenten dat het reguliere of instellingscollegegeld betaalt en anderzijds van een stijging van de hoogte van het collegegeld.

### 3.3 Baten werk voor derden

(bedragen in M€)		2016	2015
3.3.1	Contractonderwijs	9,4	9,1
3.3.2	<i>Contractonderzoek</i>		
3.3.2.1	Internationale organisaties*	38,2	34,0
3.3.2.2	Nationale overheden	10,4	8,9
3.3.2.3	NWO (incl. Zon MW)	53,2	51,6
3.3.2.4	KNAW	0,4	0,7
3.3.2.5	Overige non-profitorganisaties	35,4	40,2
3.3.2.6	Bedrijven	31,6	28,4
	Totaal contractonderzoek	169,2	163,8
	<b>Totaal baten werk in opdracht van derden</b>	<b>178,6</b>	<b>172,9</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 zien van M€ 5,7 ten opzichte van 2015. Die wordt voornamelijk veroorzaakt door een toename van het contractonderzoek voor internationale organisaties, NWO en bedrijven.

### 3.4 Overige baten

(bedragen in M€)		2016	2015
3.4.1	Verhuur	9,7	9,9
3.4.2	Detachering personeel	1,5	1,9
3.4.3	Schenking en sponsoring	1,5	1,2
3.4.4	Overige	23,6	28,0
	<b>Totaal overige baten</b>	<b>36,2</b>	<b>41,1</b>

De daling van de overige baten bedraagt ten opzichte van 2015 M€ 4,9. Dit is voornamelijk toe te schrijven aan de eenmalige opbrengsten van de verkoop in 2015 van het Clusiusgebouw en de Sterrenwachtlaan (M€ 6,8).

'Overige' kan worden uitgesplitst naar (x M€):	2016	2015
Opbrengst Onroerend Goed	0,7	6,8
Cateringopbrengsten	5,3	4,6
Lidmaatschaps- en entreegelden	3,2	2,8
Subsidies	3,7	4,8
Pro Rata BTW op indirecte kosten	3,2	4,2
Octrooien en licenties	0,9	0,9
Overige 'Overige baten'	6,6	3,9
<b>Totaal overige baten</b>	<b>23,6</b>	<b>28,0</b>

De lidmaatschapsgelden en entreegelden betreffen vooral sportkaarten en de toegang tot de Hortus botanicus.

#### 4.1 Personele lasten

(bedragen in M€)	2016	2015
4.1.1 <i>Lonen, salarissen en sociale lasten</i>		
4.1.1.1 Lonen en salarissen	301,4	284,7
4.1.1.2 Sociale lasten	21,1	18,9
4.1.1.3 Pensioenpremies	32,7	33,2
Totaal lonen, salarissen en sociale lasten	355,2	336,7
4.1.2 Overige personele lasten		
4.1.2.1 Personele voorzieningen	3,6	1,4
4.1.2.2 Personeel niet in loondienst	22,5	20,4
4.1.2.3 Overige	9,3	12,3
Totaal overige personele lasten	35,3	34,1
4.1.3 Af: Uitkeringen	1,4	1,3
<b>Totale personele lasten</b>	<b>389,0</b>	<b>369,6</b>

De personele lasten zijn in 2016 met M€ 19,4 toegenomen naar M€ 389,0. Deze stijging wordt voornamelijk veroorzaakt door een stijging van de bezetting. De daling van de pensioenlasten wordt veroorzaakt door de daling van de premies.

#### Bezetting ultimo 2016

(aantallen in fte)	31-12-16	31-12-15
Wetenschappelijk personeel	3.655,4	3.515,8
Ondersteunend & beheerspersoneel	2.147,4	2.080,7
<b>Totaal personeel</b>	<b>5.802,8</b>	<b>5.596,5</b>

Bovenstaande bezetting betreft het personeel in dienst van de Universiteit Leiden en de deelnemingen van LEH BV ultimo 2016, plus de onderwijs- en onderzoeksmedewerkers van het LUMC. De bezetting is gestegen met 4% (206 fte) ten opzichte van 2015.

#### Bezetting ultimo 2016, exclusief LUMC

(aantallen in fte)	31-12-16	31-12-15
Wetenschappelijk personeel	2.304,6	2.182,0
Ondersteunend & beheerspersoneel	1.910,5	1.852,3
<b>Totaal personeel</b>	<b>4.215,1</b>	<b>4.034,3</b>

In bovenstaande tabel is het personeel in dienst van de Universiteit Leiden en de deelnemingen van LEH BV weergegeven (exclusief de bezetting van LUMC). In 2016 is de bezetting gestegen met 181 fte (4%) ten opzichte van 2015.

Het verschil met de fte's vermeld in de tabel genoemd in de toelichting op de enkelvoudige jaarrekening (zie pagina 184) betreft de fte's werkzaam bij de (geconsolideerde) deelnemingen van LEH BV.

### **Bezoldiging van bestuurders**

Op grond van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semi-publieke sector (WNT) is het verplicht de bezoldiging van de afzonderlijke leden van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht, evenals die van voormalige topfunctionarissen, te vermelden.

De volgende tabel geeft het bedrag weer van de bezoldigingen die de bestuurders in 2016 hebben ontvangen, volgens de definitie die is voorgeschreven in de WNT.

De bestuurders hebben geen recht op bonussen, gratificaties, andere prestatie-afhankelijke beloningen of belastbare onkostenvergoedingen.

De maximum beloning voor topfunctionarissen in het wetenschappelijk onderwijs is voor 2016 vastgesteld op € 179.000,-. Met ingang van 1-1-2016 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 € 179.000,-. Voor de voorzitter van de Raad van Toezicht is de maximumvergoeding vastgesteld op € 26.850, voor een lid van de Raad op € 17.900.

De indeling in categorie G (18-20 complexiteitspunten) komt als volgt tot stand:

- a. Driejaarsgemiddelde totale baten per kalenderjaar: 10 complexiteitspunten (> 200 M€);
- b. Driejaarsgemiddelde bekostigde studenten: 4 complexiteitspunten (10.000 tot 20.000 bekostigde studenten);
- c. Het gewogen aantal onderwijssoorten of sectoren: 5 complexiteitspunten (WO, meerdere sectoren).

Vanwege de daling van de WNT-grens in 2016 komt een aantal topfunctionarissen in 2016 boven de WNT-grens uit. Deze overschrijdingen vallen onder het overgangsrecht omdat het afspraken uit het verleden betreft. Door een, intern geconstateerde, administratieve fout is in 2016 een te hoog bedrag aan compensatie pensioenpremie (geen pensioenopbouw vanaf k€ 100, m.i.v. 1-1-2015) voor de jaren 2015 en 2016 berekend en in 2016 uitbetaald. De te veel betaalde bedragen (opgenomen onder Onverschuldigd betaald bedrag) zijn al c.q. worden in 2017 terugbetaald volgens gemaakte afspraken.



## Bezoldiging topfunctionarissen

Bedragen x 1€	C.J.J.M. Stolker	H.W. te Beest	S.E. Buitendijk	H. Bijl
<b>Functie(s)</b>	Voorzitter CvB en Rector Magnificus	Lid CvB en Vicevoorzitter	Lid CvB en Vicerector Magnificus	Lid CvB en Vicerector Magnificus
Duur dienstverband in 2016	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/7	1/11-31/12
Omvang dienstverband (fte)	1,0	1,0	1,0	1,0
Gewezen topfunctionaris	nee	nee	nee	nee
Dienstbetrekking	ja	ja	ja	ja
<i>Bezoldiging</i>				
Beloning	186.920	183.364	111.427	24.236
Belastbare onkostenvergoeding	0	0	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	36.101	35.168	22.958	3.795
Subtotaal	223.021	218.532	134.385	28.031
-/- onverschuldigd betaald bedrag	19.752	18.908	13.607	1.175
<b>Totaal bezoldiging</b>	<b>203.269</b>	<b>199.624</b>	<b>120.778</b>	<b>26.856</b>
WNT-maximum (naar rato)	179.000	179.000	104.417	29.833
Motivering indien overschrijding	1)	2)	3)	nvt
1,2,3) overgangsrecht bezoldiging				

## Gegevens over voorgaand boekjaar

Bedragen x 1€	C.J.J.M. Stolker	H.W. te Beest	S.E. Buitendijk
<b>Functie(s)</b>	Voorzitter CvB en Rector Magnificus	Lid CvB en Vicevoorzitter	Lid CvB en Vicerector Magnificus
Duur dienstverband in 2015	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Omvang dienstverband (fte)	1,0	1,0	1,0
Gewezen topfunctionaris	nee	nee	nee
Dienstbetrekking	ja	ja	ja
<i>Bezoldiging</i>			
Beloning	180.480	177.056	172.491
Belastbare onkostenvergoeding	0	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	16.829	16.731	16.601
<b>Totaal bezoldiging</b>	<b>197.309</b>	<b>193.787</b>	<b>189.092</b>
WNT-maximum (naar rato)	230.474	230.474	230.474
Motivering indien overschrijding	nvt	nvt	nvt

## Vermelding alle toezichthouders

Bedragen x 1€	A.H.E.M. Wellink **	A.F. van der Touw*	M. Sijmons	O. Zoutendijk *	W. van Saarloos	E.A.A.M. van Welie	C.M.L. Hijmans van den Bergh
Functie(s)	Voorzitter RvT	Voorzitter RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
Duur dienstverband in 2016*	1/1-1/9	1/9-31/12	1/1-1/7	1/7-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
<i>Bezoldiging</i>							
Beloning	0	0	7.563	0	15.125	15.125	15.125
Belastbare onkostenvergoeding	0	0	0	0	0	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0	0	0	0	0	0
Subtotaal	0	0	7.563	0	15.125	15.125	15.125
-/- onverschuldigd betaald bedrag	0	0	0	0	0	0	0
<b>Totaal bezoldiging</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7.563</b>	<b>0</b>	<b>15.125</b>	<b>15.125</b>	<b>15.125</b>
WNT-norm	17.900	8.950	8.950	8.950	17.900	17.900	17.900
Motivering indien overschrijding	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt

\* De vergoeding over 2016 voor dhr. van der Touw en van mevr. Zoutendijk wordt in 2017 uitgekeerd.

\*\* Voorzitter Wellink heeft afgezien van een vergoeding

## Gegevens over voorgaand boekjaar

Bedragen x 1€	A.H.E.M. Wellink **	M. Sijmons	W. van Saarloos	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
Duur dienstverband in 2015*	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
<i>Bezoldiging</i>					
Beloning	0	9.076	9.076	9.076	9.076
Belastbare onkostenvergoeding	0	0	0	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0	0	0	0
Subtotaal	0	9.076	9.076	9.076	9.076
-/- onverschuldigd betaald bedrag	0	0	0	0	0
<b>Totaal bezoldiging</b>	<b>0</b>	<b>9.076</b>	<b>9.076</b>	<b>9.076</b>	<b>9.076</b>
WNT-norm	34.571	23.047	23.047	23.047	23.047
Motivering indien overschrijding	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt

\* Leden van de Raad van Toezicht hebben geen dienstverband bij de universiteit maar krijgen een vergoeding uitgekeerd.

\*\* Voorzitter Wellink heeft afgezien van een vergoeding

### Vermelding alle interim bestuurders

Gedurende 2016 zijn geen interim bestuurders aangesteld.

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

Gedurende 2016 is geen sprake van overschrijdingen van de WNT-norm.

### Verantwoording bestuurderskosten

In de volgende tabel is een overzicht gepresenteerd van alle kosten die zijn gemaakt ten behoeve van de leden van het College van Bestuur, niet zijnde bezoldiging, conform de in 2016 tussen VSNU en OCW overeengekomen uniforme aanpak voor de verantwoording van bestuurdersdeclaraties (Handreiking verantwoording declaraties bestuurders). Belangrijk onderdeel van deze kosten zijn reis- en verblijfskosten binnen- en buitenland en representatiekosten. Verzamelacturen zijn in het overzicht naar rato toebedeeld aan individuele bestuursleden.

### Overzicht verantwoording bestuurderskosten verslagjaar 2016

(bedragen in €)	C.J.J.M. Stolker	H.W. te Beest	S.E. Buitendijk <sup>1</sup>	H.E. Bijl <sup>2</sup>	Totaal
Representatiekosten <sup>3</sup>	2.692	2.693	1.813	400	<b>7.598</b>
Waarvan als VOV <sup>4</sup>	2.400	2.400	1.400	400	<b>6.600</b>
Reiskosten binnenland	3.027	14.744	835	834	<b>19.440</b>
Reiskosten buitenland	9.163	5.348	4.544	543	<b>19.598</b>
Overige kosten	751	0	0	0	<b>751</b>
<b>Totaal</b>	<b>15.633</b>	<b>22.785</b>	<b>7.192</b>	<b>1.777</b>	<b>47.387</b>

1. Kosten van mw. S.E. Buitendijk gedurende de periode januari 2016 tot en met juli 2016

2. Kosten van mw. H.E. Bijl gedurende de periode november 2016 tot en met december 2016

3. De representatiekosten bestaan grotendeels uit vaste onkostenvergoedingen van de collegeleden

4. VOV staat voor vaste onkostenvergoeding

## 4.2 Afschrijvingen

(bedragen in M€)		2016	2015
4.2.1	Gebouwen	21,1	17,7
4.2.2	Inventaris en apparatuur	11,6	13,3
4.2.3	Gebouwen in uitvoering	0,0	0,0
4.2.4	Vastgoedontwikkeling	0,2	0,2
	<b>Totaal afschrijvingen</b>	<b>33,0</b>	<b>31,2</b>

De hogere afschrijvingslasten worden voornamelijk veroorzaakt doordat begin 2016 is gestart met het afschrijven van de in gebruik genomen nieuwe bèta-campus.

### 4.3 Huisvestingslasten

(bedragen in M€)		2016	2015
4.3.1	Huur	12,6	12,0
4.3.2	Verzekeringen	0,9	1,0
4.3.3	Onderhoud	9,5	9,5
4.3.4	Energie en water	6,9	6,9
4.3.5	Schoonmaakkosten	8,0	6,5
4.3.6	Heffingen	3,4	3,4
4.3.7	Overige voorzieningen	5,2	2,8
4.3.8	Overige	1,4	3,3
	<b>Totaal huisvestingslasten</b>	<b>48,0</b>	<b>45,4</b>

De huisvestingslasten zijn ten opzichte van 2015 toegenomen met M€ 2,6 naar M€ 48,0. Deze toename vloeit voornamelijk voort uit de vorming van de voorziening voor de vervanging van de sprinklerinstallatie bij de bèta-campus en de dotatie aan de asbestvoorziening. De post Schoonmaak is gestegen met M€ 1,5 vanwege het nieuw afgesloten schoonmaakcontract (Europese aanbesteding), de toegenomen kantoorruimte en extra kosten voor de verhuizing van de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen. De daling ten opzichte van 2015 van de overige huisvestingslasten (M€ 1,9) betreft de in 2015 toegerekende kosten van de verkoop van het Clusiusgebouw en de Sterrenwachtlaan.

## 4.4 Overige lasten

(bedragen in M€)		2016	2015
4.4.1	<i>Administratie- en beheerslasten</i>		
4.4.4.1	Bureaunkosten	10,8	12,1
4.4.4.2	Accountantskosten	0,3	0,3
	<b>Totaal Administratie- en beheerslasten</b>	<b>11,1</b>	<b>12,4</b>
4.4.2	Inventaris, apparatuur en leermiddelen	15,2	13,7
4.4.3	Dotatie overige voorzieningen	0,4	0,4
4.4.4	<i>Overige lasten</i>		
4.4.4.1	Subsidies	23,3	18,3
4.4.4.2	Reis- en verblijfskosten	11,4	10,6
4.4.4.3	Telefoon-, porti- en vrachtkosten	1,5	1,4
4.4.4.4	Collectievorming	5,2	4,1
4.4.4.5	Hulpmiddelen/grondstoffen	9,3	8,0
4.4.4.6	Publiciteit en voorlichting	3,7	3,6
4.4.4.7	Lidmaatschappen, donaties en verzekeringen	1,2	1,2
4.4.4.8	Werkzaamheden door derden	10,7	21,3
4.4.4.9	Representatie	3,4	3,5
4.4.4.10	Catering	2,2	2,1
4.4.4.11	Advieskosten	2,9	0,9
4.4.4.12	Diversen	14,1	12,4
	<b>Totaal overige lasten</b>	<b>88,9</b>	<b>87,6</b>
	<b>Totaal</b>	<b>115,7</b>	<b>114,1</b>

<b>'Subsidies' kan worden uitgesplitst naar (in M€):</b>	2016	2015
Nederlands Instituut voor het Nabije Oosten	0,6	0,6
NOVA	2,1	4,4
Zwaartekracht ICI	0,2	3,7
Academie der Kunsten	0,7	0,7
Verstrekke beurzen en bijdragen	1,8	1,3
Overige subsidies (voornamelijk van LUMC)	17,9	7,6
<b>Totaal subsidies</b>	<b>23,3</b>	<b>18,3</b>

De overige subsidies betreffen voornamelijk bijdragen aan andere kennisinstellingen voor deelname in gezamenlijk onderzoek en gebruik van faciliteiten.

<b>'Diversen' kan worden uitgesplitst naar (M€):</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Kostprijs omzet UFB	1,6	1,8
Kostprijs verkopen Hortus botanicus	0,3	0,3
Beurzen of deelname in beursprogramma's	1,7	1,7
Kostprijs verkopen ISSC	1,9	1,8
Vergoedingen aan fellows	0,4	0,5
Overige diversen	8,2	6,3
<b>Totaal diversen</b>	<b>14,1</b>	<b>12,4</b>

## 5. Financiële baten en lasten

(bedragen in M€)		<b>2016</b>	<b>2015</b>
5.1	Rentebaten	0,8	1,1
5.2	Waardeverandering effecten	1,1	5,0
5.3	Overige opbrengsten effecten	0,0	0,0
5.4	Af: Rentelasten	1,9	-0,3
	<b>Totaal financiële baten en lasten</b>	<b>0,0</b>	<b>6,3</b>

Het saldo van de financiële baten en lasten is ten opzichte van 2015 met M€ 6,3 afgenomen. De afname wordt vooral veroorzaakt door een afname van de waardeverandering effecten met M€ 3,9 door de verkoop van Prosensa-aandelen in 2015. De rentelasten zijn het saldo van de betaalde rentelasten (M€ 3,4) plus de toename van de waarde van de renteswap (met M€ 0,3 naar M€ 5,8) en de geactiveerde bouwrente (M€ 1,2).

# Enkelvoudige Jaarrekening

## Enkelvoudige balans (na resultaatbestemming)

(bedragen in M€)		31-12-16	31-12-15
1	Activa		
	<i>Vaste activa</i>		
1.1	Materiële vaste activa	327,7	318,1
1.2	Financiële vaste activa	39,6	42,0
	Totaal vaste activa	367,2	360,1
	<i>Vlottende activa</i>		
1.3	Voorraden	0,8	0,9
1.4	Vorderingen	35,8	34,8
1.5	Effecten	-	-
1.6	Liquide middelen	125,7	126,3
	Totaal vlottende activa	162,3	161,9
	<b>Totaal Activa</b>	<b>529,6</b>	<b>522,1</b>
2	Passiva		
2.1	<i>Eigen vermogen</i>		
2.1.1	Eigen vermogen	213,3	211,8
	<i>Vreemd vermogen</i>		
2.2	Voorzieningen	34,2	30,2
2.3	Langlopende schulden	64,9	64,0
2.4	Kortlopende schulden	217,2	216,0
	Totaal vreemd vermogen	316,3	310,3
	<b>Totaal Passiva</b>	<b>529,6</b>	<b>522,1</b>



## Enkelvoudige staat van baten en lasten

(bedragen in M€)		2016	Begroting 2016	2015
3	<i>Baten</i>			
3.1	Rijksbijdragen	324,7	320,7	319,1
3.2	Collegegelden	61,2	59,6	56,6
3.3	Baten werk in opdracht van derden	90,5	82,1	87,6
3.4	Overige baten	33,8	28,0	39,6
	<b>Totaal baten</b>	<b>510,2</b>	<b>490,4</b>	<b>502,8</b>
4	<i>Lasten</i>			
4.1	Personeelslasten	298,8	298,6	281,8
4.2	Afschrijvingen	29,3	26,6	27,7
4.3	Huisvestingslasten	44,2	40,2	41,6
4.4	Overige lasten	138,1	129,4	131,4
	<b>Totaal lasten</b>	<b>510,4</b>	<b>494,8</b>	<b>482,6</b>
	<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>-0,2</b>	<b>-4,4</b>	<b>20,2</b>
5	Financiële baten en lasten	-0,3	0,3	1,9
	Gerealiseerde herwaardering			
	Resultaat voor belasting	-0,5	-4,1	22,1
	Belastingen	0,0	0,0	0,0
6	Resultaat deelnemingen	2,0	0,5	4,9
	<b>Nettoresultaat</b>	<b>1,5</b>	<b>-3,6</b>	<b>27,0</b>

## Enkelvoudig Kasstroomoverzicht

(bedragen in M€)	2016	2015
<i>Kasstroom uit operationele activiteiten</i>		
Nettoresultaat	1,5	27,0
Gecorrigeerd voor:		
Afschrijvingen (excl. LUMC)	29,3	27,7
Mutaties voorzieningen (excl. LUMC)	4,0	-0,5
Subtotaal	33,3	27,2
Veranderingen in vlottende middelen		
Voorraden	-0,1	-0,1
Vorderingen	-1,0	2,5
Kortlopende schulden	1,2	9,8
Totale kasstroom uit bedrijfsoperaties	0,2	12,2
Totale kasstroom uit operationele activiteiten	35,0	66,4
<i>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</i>		
Investerings materiële vaste activa	-38,8	-55,1
Desinvesteringen materiële vaste activa	-0,1	5,4
(Des)investerings in deelnemingen	-2,0	-4,9
Mutaties leningen	4,4	-0,8
Totale kasstroom uit investeringsactiviteiten	-36,5	-55,4
<i>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</i>		
Toename langlopende schulden	1,8	0,3
Aflossing langlopende schulden	-0,9	-1,6
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	0,9	-1,3
Mutatie liquide middelen	-0,6	9,7
Beginstand liquide middelen	126,3	116,6
Mutatie liquide middelen	-0,6	9,7
<b>Eindstand liquide middelen</b>	<b>125,7</b>	<b>126,3</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 2016</b>					
Aanschafprijs t/m 2015	541,9	125,9	106,5	14,4	788,7
Cumulatieve waardevermindering en afschrijvingen	368,3	101,0	0,0	1,3	470,6
<b>Boekwaarde per 1 januari 2016</b>	<b>173,6</b>	<b>24,9</b>	<b>106,5</b>	<b>13,1</b>	<b>318,1</b>

#### *Mutaties in de boekwaarde*

Investeringen	115,0	14,4	-93,1	2,5	38,8
Desinvesteringen aanschafwaarde	7,5	4,3	0,0	0,0	11,8
Netto-afschrijving	11,5	5,8	0,0	0,2	17,4
<b>Saldo</b>	<b>96,0</b>	<b>4,4</b>	<b>-93,1</b>	<b>2,3</b>	<b>9,5</b>

#### **Stand per 31 december 2016**

Aanschafprijs t/m 2016	649,4	135,9	13,4	16,9	815,6
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	379,7	106,6	0,0	1,6	487,9
<b>Boekwaarde per 31 december 2016</b>	<b>269,7</b>	<b>29,3</b>	<b>13,4</b>	<b>15,4</b>	<b>327,7</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 2016</b>					
Afschrijvingen	19,1	10,0	0,0	0,2	29,3
Desinvestering cumulatieve afschrijvingen	7,6	4,3	0,0	0,0	11,9
<b>Netto-afschrijving</b>	<b>11,5</b>	<b>5,8</b>	<b>0,0</b>	<b>0,2</b>	<b>17,4</b>

### **Gebouwen en terreinen, gebouwen in uitvoering**

In 2016 is een bedrag van M€ 21,9 geïnvesteerd in gebouwen. Hiervan is M€ 9,0 besteed aan de nieuwbouw voor de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen (bèta-campus), M€ 3,5 aan de Universiteitsbibliotheek en M€ 2,7 aan de verbouwing van het P.J. Vethgebouw voor de Faculteit Geesteswetenschappen.

De WOZ-waarde van de gebouwen bedraagt M€ 322,8 (prijsspeil 2016), de verzekerde waarde van de gebouwen en inventaris bedraagt M€ 1.288,5 (ultimo 2016).

### **Inventaris en apparatuur**

In 2016 is voor M€ 14,3 geïnvesteerd in inventaris en apparatuur. Het betreft voornamelijk investeringen in wetenschappelijke (onderzoeks)apparatuur, computers en randapparatuur bij de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen (ongeveer M€ 9,0), investeringen in computers en randapparatuur bij het ISSC (ongeveer M€ 1,9) en in de inrichting van de locatie Wijnhaven te Den Haag (ongeveer M€ 1,2).

### **Grondexploitatie**

De Universiteit Leiden ontwikkelt terreinen voor de uitgifte van percelen in erfpacht. In 2016 is M€ 2,5 geïnvesteerd in de ontwikkeling van terreinen voor toekomstige uitgiften. Deze kosten worden geactiveerd en na uitgifte van de percelen gedurende de looptijd van de erfpacht afgeschreven. De ontvangen erfpachten worden verantwoord onder de langlopende schulden en vallen eveneens gedurende de looptijd van een erfpachtcontract vrij ten gunste van het resultaat.

### **Bijzondere Collecties**

De Universiteit Leiden is in het bezit van omvangrijke Bijzondere Collecties. Deze academische erfgoed collecties 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 die 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.

De waarde van de Bijzondere Collecties is niet opgenomen in de balans omdat ze vanwege hun aard en functie niet vervangbaar zijn.

## 1.2 Financiële vaste activa

(bedragen in M€)		Mutaties 2016				
		Stand 31-12-2015	Mutaties bij	Mutaties af	Resultaat	Stand 31-12-2016
1.2.1	<i>Deelnemingen</i>					
	LEH BV	19,3	0,0	0,0	2,0	21,3
	Totaal deelnemingen	19,3	0,0	0,0	2,0	21,3
1.2.2	<i>Leningen aan verbonden partijen</i>					
	Stichting Leidse Infrastructuurbundeling	0,4	0,0	0,1	0,0	0,4
	Stichting Biopartner	0,4	0,0	0,4	0,0	0,0
	Stichting Biopartner	0,8	0,0	0,0	0,0	0,8
	Stichting Biopartner	2,4	0,0	2,4	0,0	0,0
	Stichting CHDR	2,4	0,0	2,4	0,0	0,0
	Stichting Bio Science Park Foundation	0,7	0,0	0,0	0,0	0,7
	Totaal leningen aan verbonden partijen	7,1	0,0	5,3	0,0	1,9
1.2.3	<i>Overige leningen u/g</i>					
	LUMC	4,4	0,0	0,0	0,0	4,4
	Green College Court	5,5	0,6	0,0	0,0	6,1
	Overige	5,6	0,7	0,5	0,0	5,9
	Totaal overige leningen u/g	15,6	1,3	0,5	0,0	16,4
	<b>Totaal financiële vaste activa</b>	<b>42,0</b>	<b>1,3</b>	<b>5,7</b>	<b>2,0</b>	<b>39,6</b>

### Deelnemingen

De waarde van LEH BV is toegenomen. Dit is voor een belangrijk deel toe te schrijven aan de verkoop van een participatie door een van de fondsen waarin LEH BV een deelneming heeft. Het resterende deel betreft de resultaten van de 100%-deelnemingen van LEH BV over 2016.

### Leningen aan verbonden partijen

Aan de Stichting Leidse Infrastructuur Bundeling (SLIB) is een lening verstrekt voor het realiseren van glasvezelverbindingen. Aan de Stichting Biopartner zijn in de periode 2009-2013 vier leningen verstrekt voor de financiering van twee incubatorgebouwen voor in totaal M€ 2,8. Deze leningen zijn eind 2016 overgedragen aan LEH BV. De universiteit heeft daarnaast aan de Stichting Biopartner een lening verstrekt van M€ 0,8 voor de betaling van de afkoopsom voor de erfpacht. In 2016 is de in 2013 verstrekte hypothecaire lening van M€ 2,4 aan het Center for Human Drug Research (CHDR) afgelost. 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:

- Een lening aan het Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC). In 2003 is bij de overdracht van de activa en passiva van de Faculteit Geneeskunde aan het LUMC overeengekomen dat het verschil tussen activa en passiva na een periode van 30 jaar wordt betaald aan de Universiteit Leiden. Over de lening wordt een rente van 4% in rekening gebracht.
- 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 de komende 20 jaar op naar M€ 20,0. In 2016 is de lening verhoogd met M€ 0,4 en met M€ 0,2 rente. Aan het einde van de huurperiode van 20 jaar wordt het bedrag door Green College Court afgelost.
- Een bedrag van M€ 6,3 aan vooruitbetaalde BTW-compensatie. Deze vooruitbetaling heeft betrekking op het Wijnhavencomplex in Den Haag; vanaf 2016 valt gedurende de looptijd van de huurovereenkomst (20 jaar) elk jaar een twintigste deel vrij.

Deze leningen, evenals de andere leningen en deelnemingen, heeft de universiteit verstrekt in belang van onderwijs-, onderzoeks- of valorisatieactiviteiten en vallen daarom niet onder de reikwijdte van de Regeling Beleggen, lenen en derivaten OCW 2016.

## Verbonden partijen

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 31-12-2016	Exploitatie-saldo 2016	Verklaring art. 2:403 ja/nee	Consolidatie ja/nee	Deelname-percentage
Libertatis Ergo Holding BV	BV	Leiden	4	21,6	2,0	Nee	Ja	100%
<b>Totaal</b>				<b>21,6</b>	<b>2,0</b>			

Specificatie meerderheidsdeelnemingen Libertatis Ergo Holding B.V.

Naam deelneming	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteit	Eigen vermogen 31-12-2016	Exploitatie saldo 2016	Verklaring art. 2:403 ja/nee	Consolidatie ja/nee	Deelname percentage
Archeologisch Onderzoek Leiden BV	BV	Leiden	2	0,9	0,0	Nee	Ja	100%
Centrum voor Wetenschaps- en Technologie Studies BV	BV	Leiden	2	2,1	0,2	Nee	Ja	100%
Jobmotion BV	BV	Leiden	4	2,7	0,9	Nee	Ja	100%
Leiden Leeuwenhoek Pre-Seed Fund BV	BV	Leiden	4	0,6	0,0	Nee	Ja	66,5%
Platform Opleiding, Onderwijs en Organisatie BV	BV	Leiden	1	0,0	0,0	Nee	Ja	100%
<b>Totaal</b>				<b>6,2</b>	<b>1,2</b>			



## Verbonden partijen met beslissende zeggenschap

(bedragen in M€)

Naam verbonden partij	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteit	Eigen vermogen 31-12-2016	Exploitatie saldo 2016	Verklaring art. 2:403 ja/nee	Consolidatie ja/nee
Stichting Praesidium Libertatis I	Stichting	Leiden	4	18,1	0,3	Nee	Ja
Stichting Praesidium Libertatis	Stichting	Leiden	4	0,2	0,0	Nee	Nee
Stichting Praesidium Libertatis II	Stichting	Leiden	4	0,0	0,0	Nee	Nee
Stichting Sackler I	Stichting	Leiden	4	2,4	0,0	Nee	Nee
Stichting Sackler II	Stichting	Leiden	4	2,2	0,0	Nee	Nee
Stichting Scaliger Instituut	Stichting	Leiden	4	0,8	0,7	Nee	Nee
Stichting Historische Commissie voor de Leidse universiteit	Stichting	Leiden	4	0,0	0,0	Nee	Nee
Stichting Universitaire Woonwijk Boerhave	Stichting	Leiden	4	7,0	0,0	Nee	Nee
Stichting Binair Vector Systeem	Stichting	Leiden	4	0,8	0,1	Nee	Nee
Stichting Prof.dr. C.J. Gorter	Stichting	Leiden	4	0,2	0,0	Nee	Nee
Stichting Internationaal Instituut Lucht- en Ruimterecht	Stichting	Leiden	4	0,0	0,0	Nee	Nee
Stichting Anglo-Amerikaans Recht	Stichting	Leiden	4	0,1	0,0	Nee	Nee
Stichting ter bevordering van de studie China aan de Universiteit Leiden	Stichting	Leiden	4	0,3	0,0	Nee	Nee
Stichting Europa Instituut	Stichting	Leiden	4	0,5	0,0	Nee	Nee
Stichting Prof.dr. A.E.J. Modderman	Stichting	Leiden	4	0,1	0,0	Nee	Nee
Stichting Havinga Fonds	Stichting	Leiden	4	0,1	0,0	Nee	Nee
Stichting Leiden University College The Hague	Stichting	Leiden	4	0,0	0,0	Nee	Nee
Stichting Vrienden van de Universitaire Bibliotheken Leiden	Stichting	Leiden	4	0,2	0,0	Nee	Nee
<b>Totaal</b>				<b>33,0</b>	<b>1,1</b>		

## Overige verbonden partijen

Naam verbonden partij	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteit
Stichting Centre for Human Drug Research	Stichting	Leiden	2
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 Leiden Congresstad	Stichting	Leiden	4
Stichting Leidse Infrastructuur Bundeling	Stichting	Leiden	4
Stichting Nederlands Centrum voor Biodiversiteit Naturalis	Stichting	Leiden	4
Stichting Professor Teeuw Fonds	Stichting	Leiden	4
Stichting Professor Thorbecke	Stichting	Leiden	4
Stichting Stadspartners Leiden Stad van Ontdekkingen	Stichting	Leiden	4
Stichting Valk	Stichting	Leiden	4
Stichting Aegis	Stichting	Leiden	4
Stichting Medical Delta	Stichting	Delft	4
Participatie Stichting Regionale Kennisontwikkeling	Stichting	's-Gravenhage	4
Stichting Center for International Legal Cooperation	Stichting	's-Gravenhage	4
Stichting Cyber Security Academy The Hague	Stichting	's-Gravenhage	4
Vereniging Samenwerking Nederlandse Universiteiten	Vereniging	's-Gravenhage	4
Stichting SURF	Stichting	Utrecht	4

### 1.3 Voorraden

(bedragen in M€)		2016	2015
1.3.1	Gebbruiksgoederen	0,8	0,9

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€)		31-12-16	31-12-15
1.4.1	Debiteuren	9,1	7,6
1.4.2	Ministerie van OCW	7,0	8,2
1.4.3	Studenten/deelnemers/cursisten	0,8	0,4
1.4.4	Overige vorderingen		
1.4.4.1	Personeel	0,3	0,9
1.4.4.2	Overige vorderingen	0,3	1,1
	Totaal overige vorderingen	0,6	2,0
1.4.5	Overlopende activa		
1.4.5.1	Vooruitbetaalde kosten	18,4	16,6
1.4.5.2	Verstekte voorschotten	0,0	0,0
1.4.5.3	Overige overlopende activa	0,0	0,0
	Totaal overlopende activa	18,4	16,7
1.4.7	Af: Voorzieningen wegens oninbaarheid	0,2	0,0
	<b>Totaal vorderingen</b>	<b>35,8</b>	<b>34,8</b>

Het saldo van de vorderingen is gestegen met M€ 1,0. 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 2016 M€ 7 bedraagt. Onderstaand is het verloopoverzicht van de voorziening wegens oninbaarheid weergegeven.

1.4.7	Voorziening wegens oninbaarheid	2016	2015
	Stand per 1-1	0,0	0,0
	Onttrekking	0,0	0,0
	Dotaties	0,2	0,0
	<b>Stand per 31-12</b>	<b>0,2</b>	<b>0,0</b>

## 1.6 Liquide middelen

(bedragen in M€)		31-12-16	31-12-15
1.6.1	Kasmiddelen	0,1	0,1
1.6.2	Banken	55,1	36,3
1.6.3	Deposito's	70,5	90,0
	<b>Totaal liquide middelen</b>	<b>125,7</b>	<b>126,3</b>

De liquide middelen van de Universiteit Leiden bedroegen ultimo 2016 M€ 125,7, een lichte daling ten opzichte van ultimo 2015 (M€ 126,3). De liquide middelen zijn geheel ter vrije beschikking van de universiteit.

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 2016 bedraagt de resterende ruimte op de kredietfaciliteit bij de BNG M€ 70,0.

## 2.1 Eigen vermogen

(bedragen in M€)		Stand 31-12-2015	Resultaat	Overige mutaties	Stand 31-12-2016
2.1.1	Algemene reserve	200,7	-1,0	0,0	199,7
2.1.2	<i>Bestemmingsreserve (publiek)</i>				
2.1.2.1	Profileringsgebieden	7,1	0,8	0,0	8,0
2.1.2.2	Onderwijsintensivering	2,0	0,4	0,0	2,4
2.1.2.3	Profilering & zwaartepuntvorming	1,1	-0,1	0,0	1,0
2.1.2.4	Studievoorschot	0,9	1,4	0,0	2,3
	Totaal bestemmingsreserve (publiek)	11,1	2,5	0,0	13,6
	<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>211,8</b>	<b>1,5</b>	<b>0,0</b>	<b>213,3</b>

### Voorstel voor resultaatbestemming

Het boekjaar 2016 is afgesloten met een positief resultaat van M€ 1,5 waardoor het eigen vermogen toeneemt naar M€ 213,3. 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 de faculteiten zijn begrepen. De algemene reserve is in 2016 door het positieve resultaat en de bestemming hiervan afgenomen met M€ 1,0.
- Een viertal (publieke) bestemmingsreserves voor de tot en met het boekjaar door het College van Bestuur gereserveerde en toegekende middelen voor de profileringsgebieden in onderzoek, onderwijsintensivering, profilering & zwaartepuntvorming en Studievoorschot voorinvestering, voor zover deze nog niet besteed zijn. Aan deze reserves wordt in totaal M€ 2,5 toegevoegd. Deze middelen worden in volgende jaren door de betreffende eenheden ingezet.
- Het beginvermogen is M€ 0,8 hoger dan gepresenteerd in de jaarrekening 2015. Dit wordt veroorzaakt doordat het Afrika Studie Centrum Leiden (ASCL) met ingang van 1 januari 2016 onderdeel is geworden van de Universiteit Leiden. Zie ook de toelichting op de presentatiewijzigingen.

### Vershil ten opzichte van het groepsvermogen

(bedragen in M€)		Stand 31-12-2015	Resultaat	Overige mutaties	Stand 31-12-2016
	Eigen vermogen	211,8	1,5	0,0	213,3
	<i>Bestemmingsfonds (privaat)</i>				
	Stichting Praesidium Libertatis I	17,8	0,3	0,0	18,1
	Totaal bestemmingsfonds (privaat)	17,8	0,3	0,0	18,1
	Minderheidsbelang derden	0,3			0,3
	<b>Totaal groepsvermogen</b>	<b>229,9</b>	<b>1,8</b>	<b>0,0</b>	<b>231,7</b>

## 2.2 Voorzieningen

(bedragen in M€)		Stand 31-12-15	Mutaties 2016			Stand 31-12-16	Verdeling saldi	
			Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval		< 1 jaar	> 1 jaar
2.2.1		<i>Personeelsvoorzieningen</i>						
2.2.1.1	Werkloosheid-uitkeringen	6,4	3,2	3,1	0,4	6,1	3,0	3,1
2.2.1.2	Voorziening WIA	1,0	0,9	0,2	0,0	1,6	0,2	1,4
2.2.1.3	Jubileum uitkeringen	1,2	0,0	0,0	0,1	1,1	0,0	1,1
2.2.1.4	Reorganisatievoorzieningen	4,5	0,0	1,1	0,1	3,3	1,1	2,2
	Totaal personeelsvoorzieningen	13,0	4,1	4,4	0,6	12,1	4,3	7,9
2.2.2	Verlieslatende contracten	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2.2.3		<i>Overige voorzieningen</i>						
2.2.3.1	Asbestverwijdering	14,6	2,8	0,3	0,0	17,1	0,0	17,1
2.2.3.2	Samenwerkingsverbanden	2,6	0,0	0,0	0,1	2,5	0,1	2,4
2.2.3.3	Vervanging sprinklerinstallatie	0,0	2,5	0,0	0,0	2,5	0,8	1,7
	Totaal overige voorzieningen	17,2	5,2	0,3	0,1	22,1	0,9	21,2
	<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>30,2</b>	<b>9,3</b>	<b>4,7</b>	<b>0,6</b>	<b>34,2</b>	<b>5,2</b>	<b>29,0</b>

De voorzieningen zijn met M€ 4,0 toegenomen naar een bedrag van M€ 34,2. Deze toename is met name het gevolg van de dotatie aan de voorziening asbestverwijdering met M€ 2,8 en de vorming van de voorziening voor de kosten van de vervanging van de sprinklerinstallatie met M€ 2,5. De dotatie aan de voorziening asbestverwijdering bleek noodzakelijk na de aanbesteding van de sloop van en de asbestverwijdering bij het Gorleaus. Voor een nadere toelichting per post wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

## 2.3 Langlopende schulden

(bedragen in M€)		Stand 31-12-2015	Mutaties 2016		Stand 31-12-2016	Resterende looptijd > 1 jaar	Resterende looptijd > 5 jaar	Rente percentage
			Aangegane leningen	Aflossingen / 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	6,1	0,0	0,3	5,8	5,8	5,8	4,647%
2.3.3	Erfpachten	27,9	1,8	0,6	29,0	28,4	26,0	
	<b>Totaal langlopende schulden</b>	<b>64,0</b>	<b>1,8</b>	<b>0,9</b>	<b>64,9</b>	<b>64,2</b>	<b>61,8</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 signaleringsgrens van 20%. Ultimo 2016 bedraagt de solvabiliteitsratio enkelvoudig 41% (2015 41%).

Voor een volgend deel van dit krediet (M€ 21,0) 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€ 5,8 negatief).

De Universiteit Leiden is eigenaar van diverse terreinen in Leiden en Oegstgeest en zet zich actief in om hierop bedrijfsmatige activiteiten aan te trekken die de doelstelling van de universiteit en het LUMC ondersteunen. Percelen van deze terreinen worden uitgegeven in erfpacht. De erfpachtovereenkomsten kennen een looptijd van vijftig jaar. Bij uitgifte ontvangt de universiteit een bedrag ineens. Gedurende de looptijd van de erfpacht valt een gedeelte van de erfpacht vrij ten gunste van het resultaat. In 2016 is in totaal een bedrag van M€ 1,8 ontvangen en is M€ 0,6 vrijgevallen ten gunste van het resultaat.

## 2.4 Kortlopende schulden

(bedragen in M€)		31-12-16	31-12-15
2.4.1	Vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen OHW	92,3	87,2
2.4.2	Crediteuren	26,7	22,3
2.4.3	Vooruitontvangen subsidies OCW	13,3	10,1
2.4.4	<i>Belastingen / premies sociale verzekeringen</i>		
2.4.4.1	Loonheffing	10,7	10,8
2.4.4.2	Omzetbelasting	-6,2	-4,3
2.4.4.3	Premies sociale verzekeringen	3,0	3,0
2.4.4.4	Vennootschapsbelasting	0,0	0,0
	Totaal belastingen / premies sociale verzekeringen	7,6	9,5
2.4.5	Schulden pensioenen	2,9	3,1
2.4.6	<i>Overlopende passiva</i>		
2.4.6.1	Vooruitontvangen collegegelden	22,5	20,4
2.4.6.2	Vooruitontvangen investeringssubsidies	2,1	2,5
2.4.6.3	Vakantiegeld en -dagen	22,2	21,8
2.4.6.4	Accountants- en administratiekosten	0,1	0,0
2.4.6.5	Rente	0,6	0,6
2.4.6.6	Overige posten	27,0	38,5
	Totaal overlopende passiva	74,5	83,8
	<b>Totaal kortlopende schulden</b>	<b>217,2</b>	<b>216,0</b>

De kortlopende schulden zijn toegenomen met M€ 1,2. Behoudens de vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen OHW, hebben de kortlopende schulden een looptijd korter dan één jaar. Onder de vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen zijn de van externe financiers ontvangen vooruitbetalingen van subsidies opgenomen. Afhankelijk van de mate van bevoorschotting door de 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 toename van de post Vooruitontvangen subsidies OCW is veroorzaakt door ontvangen middelen voor onder meer de projecten Flexibele lerarenopleiding, Geroofde cultuurgoederen en Vakdidactiek bètaopleidingen.

'Overige posten' kan worden uitgesplitst naar (x M€):	2016	2015
Liquiditeit onderzoeksschool NOVA	10,9	11,6
Subsidie bouwproject Wijnhaven	0,4	7,2
Horizon 2020 project Toxrisk	0,0	7,6
Project LMCAD	2,1	0,0
Vooruitontvangen huur Anna van Buerencomplex	1,4	1,5
Master Cyber Security	0,4	0,7
Project EUC2LID	0,6	0,0
Project INI K4DD	0,3	0,0
Overige overlopende passiva	10,9	9,9
<b>Totaal overige posten</b>	<b>27,0</b>	<b>38,5</b>



De subsidie voor het bouwproject Wijnhaven is in 2016 besteed en het project is gereed. De Universiteit Leiden is penvoerder voor het Horizon 2020-project Toxrisk, waardoor de ontvangst in 2015 op de balans is verantwoord. Dit bedrag is in 2016 doorbetaald aan de overige deelnemers.

## Toelichting op de enkelvoudige staat van baten en lasten

### Verskil met de geconsolideerde jaarrekening

Het verschil tussen de baten opgenomen in de enkelvoudige jaarrekening en die opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening betreft vooral de baten werken in opdracht van derden gerealiseerd bij het LUMC. Het verschil bij de personele lasten is voornamelijk te verklaren door de personeelslasten die gerelateerd zijn aan het LUMC. De overige lasten zijn in de enkelvoudige jaarrekening hoger dan in de geconsolideerde jaarrekening omdat de subsidie aan het LUMC voor de onderwijs- en onderzoeksactiviteiten in de enkelvoudige jaarrekening onder de overige lasten wordt verantwoord terwijl deze in de geconsolideerde jaarrekening wordt verantwoord onder de verschillende rubrieken binnen de lasten.

### 3.1 Rijksbijdrage

(bedragen in M€)		2016	Begroting 2016	2015
3.1.1	Rijksbijdrage OCW	391,8	381,0	380,5
3.1.2	Overige subsidies OCW			
3.1.2.1	Geoormerkte subsidies OCW	7,8	11,2	9,9
3.1.2.2	Niet-geoormerkte subsidies OCW	0,1	0,0	0,0
	Totaal Overige subsidies OCW	7,9	11,2	9,9
3.1.3	Af: Rijksbijdrage LUMC	74,9	71,5	71,4
	<b>Totaal Rijksbijdragen OCW</b>	<b>324,8</b>	<b>320,7</b>	<b>319,1</b>

De rijksbijdrage van het ministerie van OCW bedroeg in 2016 M€ 324,8 na aftrek van de rijksbijdrage voor de academische werkplaatsfunctie van het LUMC. De groei van de rijksbijdrage wordt met name veroorzaakt door de in 2016 toegekende loon- en prijsbijstelling (circa M€ 3) en door een bijstelling van het makro kader door het ministerie van OCW met een effect van circa M€ 4 voor de universiteit. Anderzijds geven lagere bestedingen in 2016 op een aantal specifieke subsidies van OCW, waaronder Zwaartekracht en Duurzame Geesteswetenschappen, een dalend effect (circa M€ 2).

### 3.2 Collegegelden

(bedragen in M€)		2016	Begroting 2016	2015
3.2.1	Wettelijke collegegelden	46,3	47,3	43,9
3.2.2	Instellingscollegegelden EER*	9,2	7,9	7,0
3.2.3	Instellingscollegegelden niet-EER	5,7	4,4	5,7
	<b>Totaal Collegegelden</b>	<b>61,2</b>	<b>59,6</b>	<b>56,6</b>

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

De groei van de baten uit de collegegelden ten opzichte van 2015 met M€ 4,6 is het gevolg van enerzijds een toename van het aantal ingeschreven studenten dat het reguliere of instellingscollegegeld betaalt en anderzijds een tariefstijging van het collegegeld.

### 3.3 Baten werk in opdracht van derden

(bedragen in M€)		2016	Begroting 2016	2015
3.3.1	Contractonderwijs	9,3	8,3	8,9
3.3.2	Contractonderzoek			
3.3.2.1	Internationale organisaties*	24,0	13,7	20,1
3.3.2.2	Nationale overheden	5,6	6,8	2,8
3.3.2.3	NWO (incl. Zon MW)	36,2	34,4	37,1
3.3.2.4	KNAW	0,4	0,5	0,3
3.3.2.5	Overige non-profitorganisaties	8,1	9,9	12,0
3.3.2.6	Bedrijven	6,9	8,4	6,3
	Totaal contractonderzoek	81,2	73,8	78,7
	<b>Totaal baten werk in opdracht van derden</b>	<b>90,5</b>	<b>82,1</b>	<b>87,6</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€ 2,9 ten opzichte van 2015, vooral veroorzaakt door een stijging in het contractonderzoek (internationale organisaties en nationale overheden).

### 3.4 Overige baten

(bedragen in M€)		2016	Begroting 2016	2015
3.4.1	Verhuur	9,7	10,4	10,0
3.4.2	Detachering personeel	1,9	0,0	1,9
3.4.3	Schenking en sponsoring	1,4	0,0	1,2
3.4.4	Overige	20,8	17,6	26,4
	<b>Totaal overige baten</b>	<b>33,8</b>	<b>28,0</b>	<b>39,6</b>

De daling van de overige baten bedraagt ten opzichte van 2015 M€ 5,8. Dit kan voornamelijk worden verklaard door de eenmalige opbrengsten van de verkoop in 2015 van het Clusiusgebouw en de Sterrenwachtlaan voor in totaal M€ 6,8.

'Overige' kan worden uitgesplitst naar (x M€):	2016	2015
Opbrengst onroerend goed	0,7	6,8
Cateringopbrengsten	5,3	4,6
Lidmaatschaps- en entreegelden	3,2	2,8
Subsidies	5,2	4,8
Pro Rata BTW op indirecte kosten	4,8	4,2
Octrooien en licenties	0,8	0,8
Overige overige baten	0,8	2,4
<b>Totaal overige baten</b>	<b>20,8</b>	<b>26,4</b>

De lidmaatschapsgelden en entreegelden komen vooral van sportkaarten en de toegang tot de Hortus botanicus.

#### 4.1 Personele lasten

(bedragen in M€)	2016	Begroting 2016	2015
4.1.1 <i>Lonen, salarissen en sociale lasten</i>			
4.1.1.1 Lonen en salarissen	225,3	221,5	211,0
4.1.1.2 Sociale lasten	13,0	11,6	11,1
4.1.1.3 Pensioenpremies	24,6	30,2	24,7
Totaal lonen, salarissen en sociale lasten	262,8	263,3	246,8
4.1.2 Overige personele lasten			
4.1.2.1 Personele voorzieningen	3,6	2,2	1,4
4.1.2.2 Personeel niet in loondienst	28,3	27,3	24,3
4.1.2.3 Overige personeelslasten	5,5	5,8	10,6
Totaal overige personele lasten	37,3	35,3	36,2
4.1.3 Af: Uitkeringen	1,4		1,3
<b>Totaal personele lasten</b>	<b>298,8</b>	<b>298,6</b>	<b>281,8</b>

De personele lasten zijn in 2016 met M€ 17 toegenomen naar M€ 298,8. Ten opzichte van 2015 is de bezetting gestegen met 173 fte. Ten opzichte van de begroting 2016 zijn de personeelslasten nagenoeg uitgekomen op het niveau van de begroting. Ook de salarislasten van eigen personeel kwamen min of meer uit op het niveau van de begroting.

#### Bezetting ultimo 2016

(aantallen in fte)	31-12-16	31-12-15
Wetenschappelijk personeel	2.304,6	2.182,0
Ondersteunend & Beheerspersoneel	1.715,6	1.665,1
<b>Totaal personeel</b>	<b>4.020,2</b>	<b>3.847,1</b>

Het verschil met de fte's vermeld in de tabel Bezetting ultimo 2016 exclusief LUMC in de geconsolideerde jaarrekening betreft de fte's werkzaam bij LEH BV en de 100%-deelnemingen. Bovenstaande bezetting is die van ultimo 2016 van de faculteiten en ondersteunende diensten.

Het aantal fte wetenschappelijk personeel steeg met 123 (6%). Het aantal fte ondersteunend en beheerspersoneel steeg met 50 (3%).

## 4.2 Afschrijvingen

(bedragen in M€)		2016	Begroting 2016	2015
4.2.1	Gebouwen	19,1	16,3	17,7
4.2.2	Inventaris en apparatuur	10,0	10,0	9,8
4.2.3	Gebouwen in uitvoering	0,0	0,0	0,0
4.2.4	Vastgoedontwikkeling	0,2	0,3	0,2
	<b>Totaal afschrijvingen</b>	<b>29,3</b>	<b>26,6</b>	<b>27,7</b>

De hogere afschrijvingslasten worden voornamelijk veroorzaakt doordat begin 2016 is gestart met het afschrijven van de nieuwe bèta-campus.

## 4.3 Huisvestingslasten

(bedragen in M€)		2016	Begroting 2016	2015
4.3.1	Huur	12,2	11,8	11,6
4.3.2	Verzekeringen	0,8	0,9	0,8
4.3.3	Onderhoud	8,7	7,4	8,8
4.3.4	Energie en water	6,4	6,4	6,3
4.3.5	Schoonmaakkosten	7,4	3,8	4,8
4.3.6	Heffingen	3,1	3,1	3,1
4.3.7	Overige voorzieningen	5,2	0,0	2,8
4.3.9	Overige	0,3	6,8	3,3
	<b>Totaal huisvestingslasten</b>	<b>44,2</b>	<b>40,2</b>	<b>41,6</b>

De huisvestingslasten komen ten opzichte van de begroting per saldo M€ 4,0 hoger uit dan begroot. De voornaamste oorzaak betreft de niet voorziene additionele dotatie van M€ 2,7 aan de voorziening Asbestverwijdering en de vorming van een nieuwe voorziening voor de vervanging van de sprinklerinstallatie bij het bèta-campus. De schoonmaakkosten vallen hoger uit dan begroot vanwege de verhuizing van de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen. In de begroting was hiervoor ruimte gereserveerd onder de post Overige. Tot slot betreft de daling van de overige huisvestingslasten (M€ 3) de in 2015 aan de verkoop van het Clusiusgebouw en Sterrenwachtlaan toe te rekenen kosten.

## 4.4 Overige lasten

(bedragen in M€)		2016	Begroting 2016	2015
4.4.1	<i>Administratie- en beheerslasten</i>			
4.4.1.1	Beheerskosten	2,1	1,9	1,9
4.4.1.2	Accountantskosten	0,3	0,3	0,3
		2,4	2,2	2,2
4.4.2	Inventaris, apparatuur en leermiddelen	15,2	13,6	13,7
4.4.3	Voorzieningen	0,0	0,0	-0,1
4.4.4	<i>Overige lasten</i>			
4.4.4.1	Subsidies	69,0	69,2	70,2
4.4.4.2	Collectievorming	5,2	4,3	4,1
4.4.4.3	Reis- en verblijfskosten	11,3	7,0	10,6
4.4.4.4	Hulpmiddelen/grondstoffen	5,2	5,2	5,2
4.4.4.5	Representatie	3,3	3,5	3,5
4.4.4.6	Publiciteit en voorlichting	3,7	3,6	3,6
4.4.4.7	Telefoon-, porti- en vrachtkosten	1,5	1,3	1,4
4.4.4.8	Catering	2,2	4,6	2,1
4.4.4.9	Lidmaatschappen, donaties en verzekeringen	1,2	1,2	1,2
4.4.4.10	Werkzaamheden door derden	1,8	0,9	0,9
4.4.4.11	Advieskosten	2,9	0,9	0,9
4.4.4.12	Diversen	13,2	11,8	11,8
	Totaal overige lasten	120,5	113,6	115,7
	<b>Totaal</b>	<b>138,1</b>	<b>129,4</b>	<b>131,4</b>

'Subsidies' kan worden uitgesplitst naar (in M€):	2016	2015
LUMC	58,7	54,3
Nederlands Instituut voor het Nabije Oosten	0,6	0,6
NOVA	2,1	4,4
Zwaartekracht ICI	0,2	3,7
Academie der Kunsten	0,6	0,7
Verstrekke beurzen en bijdragen	1,8	1,3
Overige subsidies	5,0	5,2
<b>Totaal subsidies</b>	<b>69,0</b>	<b>70,2</b>

Deze overige subsidies betreffen voornamelijk bijdragen aan andere kennisinstellingen voor deelname in gezamenlijk onderzoek en gebruik van faciliteiten.

<b>'Diversen' kan worden uitgesplitst naar (in M€):</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Kostprijs omzet UFB	1,6	1,8
Kostprijs verkopen Hortus Botanicus	0,3	0,3
Beurzen of deelname in beursprogramma's	1,7	1,7
Kostprijs verkopen ISSC	1,9	1,8
Vergoedingen aan fellows	0,4	0,5
Overige diversen	7,3	5,7
<b>Totaal diversen</b>	<b>13,2</b>	<b>11,8</b>

## 5. Financiële baten en lasten

Het saldo van de financiële baten en lasten is M€ 0,6 lager uitgekomen dan begroot. De rentelasten betreffen het saldo van de betaalde rentelasten ad M€ 2,6 plus de toename van de waarde van de swap (met M€ 0,3 tot M€ 5,8 negatief ultimo 2016) en de geactiveerde bouwrente van M€ 1,2.

(bedragen in M€)		<b>2016</b>	<b>Begroting 2016</b>	<b>2015</b>
5.1	Rentebaten	0,8	0,3	1,0
5.2	Waardeverandering effecten	0,0	0,0	0,0
5.3	Overige opbrengsten effecten	0,0	0,0	0,0
5.4	Af: Rentelasten	1,1	0,0	-0,9
	<b>Totaal financiële baten en lasten</b>	<b>-0,3</b>	<b>0,3</b>	<b>1,9</b>

## Honoraria accountant

(Bedragen in k€)		<b>2016</b>	<b>2015</b>
	Onderzoek jaarrekening	165,5	151,3
	Andere controleopdrachten	161,6	54,8
	Fiscale adviezen	49,6	25,8
	Andere niet-controlediensten	–	2,7
	<b>Totaal</b>	<b>376,7</b>	<b>234,5</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 2016.





## Deel III

### Overige gegevens



## Resultaatbestemming

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.

## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

### Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening

#### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2016 van de Universiteit Leiden 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 2016 en van het resultaat over 2016 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede balansmutaties over 2016 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/EZ 2016.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2016;
2. de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2016;
3. het geconsolideerde en enkelvoudige kasstroomoverzicht over 2016; 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/EZ 2016 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van de Universiteit Leiden zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

### **Materialiteit**

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de getrouwheid en rechtmatigheid van de jaarrekening als geheel bepaald op EUR 11,1 miljoen. De materialiteit voor getrouwheid is gebaseerd op de benchmark totale baten (2%), hetgeen een gebruikelijke benchmark is voor onderwijsinstellingen. De materialiteit voor de financiële rechtmatigheid is gebaseerd op 3% van de totale publieke middelen, zoals voorgeschreven in paragraaf 2.1.3 Materialiteitstabel van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016. In deze paragraaf van het accountantsprotocol zijn tevens een aantal specifieke controle- en rapportagetoleranties opgenomen, die wij hebben toegepast.

De daaruit volgende materialiteit is naar beneden bijgesteld naar de lagere vastgestelde materialiteit zijnde die voor financiële rechtmatigheid ad EUR 11,1 miljoen.

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. Daarbij zijn voor de controle van de in de jaarrekening opgenomen WNT-informatie de materialiteitsvoorschriften gehanteerd zoals vastgelegd in de Regeling controleprotocol WNT 2016.

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 375 duizend rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve of WNT-redenen relevant zijn.

### **Reikwijdte van de groepscontrole**

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

De groep bestaat uit de Universiteit Leiden, Libertatis Ergo Holding B.V. en Stichting Praesidium Libertatis I. Bij Libertatis Ergo Holding B.V. en Stichting Praesidium Libertatis I hebben wij controlewerkzaamheden uitgevoerd ten behoeve van de jaarrekeningen van deze entiteiten.

De uitvoering van de activiteiten van de Faculteit Geneeskunde in het kader van Onderwijs en Onderzoek (O&O) is ondergebracht in het Leids Universitair Medisch Centrum. Conform Richtlijn 660.506 zijn de baten uit Onderwijs en Onderzoek (O&O-gelden) en de daaraan toe te rekenen lasten van de facultaire taken, alsmede de baten en lasten van de O en O-satellietorganisatie van de medische centra integraal in de geconsolideerde jaarrekening van de Universiteit Leiden verwerkt. Voor de werkzaamheden ten aanzien van de baten en lasten van de Faculteit Geneeskunde hebben wij gebruik gemaakt van de controlewerkzaamheden van een andere accountant.

In de aansturing van een andere accountant hebben wij de volgende controlewerkzaamheden uitgevoerd:

- Wij hebben groepsinstructies opgesteld en uitgebracht;
- Wij hebben diverse overleggen met de andere accountant gehad;
- Wij hebben de rapportages geëvalueerd; en
- Wij hebben een dossier review uitgevoerd.

In totaal hebben wij met het uitvoeren van deze werkzaamheden de volgende dekking over onderstaande jaarrekeningposten verkregen.

- Baten: 99%
- Balanstotaal: 99%

Door bovengenoemde werkzaamheden bij groepsonderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te kunnen geven over de jaarrekening.

#### **Reikwijdte van de samenwerking met de afdeling Audit en Interne Controle**

In het kader van onze controle van de jaarrekening maken wij gebruik van de werkzaamheden van de afdeling Audit en Interne Controle (AIC) van de Universiteit Leiden. Aangezien wij de ongedeelde verantwoordelijkheid voor ons controleoordeel dragen hebben wij werkzaamheden uitgevoerd om vast te stellen of wij gebruik kunnen maken van het werk van AIC. In dat kader hebben wij middels inspectie van relevante documenten en het inwinnen van inlichtingen de deskundigheid en objectiviteit van AIC geëvalueerd. Verder hebben we de geplande werkzaamheden van AIC evenals het door ons geplande gebruik van deze werkzaamheden met het hoofd AIC besproken. Tenslotte hebben wij door middel van het evalueren van de interne rapportage van AIC en het herhalen van de werkzaamheden van de AIC vastgesteld dat de werkzaamheden en interne vastleggingen door AIC toereikend zijn voor de doeleinden van onze controle.

#### **De kernpunten van onze controle**

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten hebben wij met het College van Bestuur en de Raad van Toezicht gecommuniceerd, maar deze vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

#### *De aanbestedingswet- en regelgeving en de naleving daarvan is complex*

De aanbestedingswet- en regelgeving is uitgebreid en complex. In het kader van onze controle op de financiële rechtmatigheid hebben wij derhalve bijzondere aandacht gegeven aan het

vaststellen van de naleving van in het kader van de financiële rechtmatigheid relevante bepalingen van deze wet- en regelgeving.

Wij hebben door middel van gevoerde gesprekken en inspectie van relevante documentatie de opzet en het bestaan van interne beheersingsmaatregelen van de Universiteit Leiden die de toepassing van de aanbestedingswet- en regelgeving dienen te waarborgen in het kader van de controle van de jaarrekening geëvalueerd en de effectiviteit daarvan getoetst door middel van deelwaarneming. Daarbij zijn we onder meer nagegaan dat sprake is van een door de Universiteit Leiden opgestelde aanbestedingskalender, contractregister en een analyse van de inkoopcontracten die ten grondslag liggen aan de daadwerkelijke bestedingen van de instelling.

De Universiteit Leiden heeft gedurende het boekjaar 2016 alle bestedingen over 2016 geanalyseerd op een juiste marktbenadering overeenkomstig de aanbestedingswet- en regelgeving. Hierbij zijn niet-significante afwijkingen geconstateerd en vastgesteld dat er geen sprake was van onrechtmatig verkregen voordelen. De niet-significante afwijkingen komen voort uit aanbestedingen van voor 1 januari 2016 welke nog gevolgen hebben voor de onrechtmatigheden in 2016.

Voorts hebben wij voor 2016 aanbestedingen door middel van deelwaarnemingen op de interne analyse en gevoerde gesprekken met de afdeling inkoop, de leiding van de instelling en inspectie van relevante documentatie:

- de aard en omvang van de afwijkingen nader onderzocht alsmede onderzoek uitgevoerd naar eventuele andere mogelijke afwijkingen;
- nagegaan of sprake is van opzettelijke handelingen verband houdende met het verkrijgen van onrechtmatig voordeel.

Op basis van deze werkzaamheden zijn geen additionele afwijkingen geconstateerd.

#### *Werk in opdracht van derden (projecten)*

De Universiteit Leiden heeft over 2016 EUR 178,6 miljoen aan baten gerealiseerd in opdracht van derden. Daarbij is ultimo 2016 sprake van EUR 80,2 miljoen onderhanden projecten (EUR 12,1 miljoen nog te factureren en EUR 92,3 miljoen vooruitontvangen termijnen). Baten uit werk in opdracht van derden en de bijbehorende balanspositie voor onderhanden projecten maken hiermee een significant onderdeel uit van de staat van baten en lasten respectievelijk de balans van de Universiteit Leiden. Dientengevolge hebben wij de volledigheid en juistheid (subsidiabiliteit van de projectuitgaven) van de baten uit werk in opdracht van derden en de waardering van de onderhanden projecten als een kernpunt in onze controle aangemerkt.

Wij hebben door middel van gevoerde gesprekken en inspectie van relevante documentatie de opzet en het bestaan van interne beheersingsmaatregelen die volledigheid en juistheid van de verantwoorde baten uit werk in opdracht van derden dienen te waarborgen geëvalueerd en de effectiviteit daarvan getoetst door middel van deelwaarneming. Daarbij zijn wij onder meer nagegaan dat sprake is van ondertekende projectovereenkomsten, de inhoudelijke en financiële voortgang van het project tussentijds wordt geanalyseerd alsmede dat voor- en nacalculaties worden uitgevoerd. De interne beheersingsmaatregelen zijn niet geheel effectief gebleken

voor onze controle van de jaarrekening waardoor wij aanvullende werkzaamheden hebben moeten uitvoeren. Wij hebben ultimo 2016 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 dat gerealiseerde kosten subsidiabel zijn (in overeenstemming met projectovereenkomst), dat de nog te realiseren kosten passen binnen de overeengekomen projectbegroting en voorzover dit niet het geval is (projectverlies) een voorziening onderhanden projecten is gevormd. Voorts hebben wij voor het selecteren van onderhanden projecten een cijferanalyse uitgevoerd en van de geselecteerde projecten getoetst of deze projecten tijdig zijn afgesloten en onderhanden projecten juist worden gepresenteerd onder nog te factureren dan wel vooruitontvangen termijnen.

Op basis van onze werkzaamheden hebben wij vastgesteld dat werk in opdracht van derden conform de daarvoor geldende verslaggevingsregels is verwerkt en adequaat is toegelicht.

#### *Waardering van de materiele vaste activa*

De waardering van de materiële vaste activa ad EUR 328 miljoen (59% van het balanstotaal) per 31 december 2016 is belangrijk voor onze controle aangezien het qua waarde de belangrijkste activa op de balans van de instelling betreft. De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en eventuele bijzondere waardeverminderingen.

De Universiteit Leiden beoordeelt minimaal jaarlijks of sprake is van aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen en heeft geconcludeerd dat geen sprake is van een aanwijzing voor bijzondere waardevermindering. De Universiteit Leiden maakt gebruik van veronderstellingen met betrekking tot ondermeer ontwikkelingen in studentenaantallen en inschattingen van het gebruik van het vastgoed.

In het kader van onze controle hebben wij deze veronderstellingen geëvalueerd en getoetst teneinde vast te stellen of sprake is van een aanwijzing voor bijzondere waardevermindering. Wij hebben daarbij ondermeer aandacht besteed aan het beoordelingsproces dat de Universiteit Leiden heeft uitgevoerd:

- het evalueren van de meerjarenprognose op aanwijzingen dat de (huidige en toekomstige) afschrijvingslasten gedekt kunnen worden door toekomstige opbrengsten;
- 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;
- op basis van management rapportages, notulen, meerjarenbegrotingen en huisvestingsplannen nagaan dat gedurende het boekjaar zich geen belangrijke veranderingen, zoals bijvoorbeeld reorganisaties, bijzondere daling studentenaantallen, significante wijzigingen in gebruik vastgoed hebben voorgedaan of zich in de nabije toekomst zullen gaan voordoen die een nadelig effect hebben op de Universiteit Leiden.

Hierbij is getoetst of redelijkerwijs mogelijke veranderingen in de veronderstellingen ertoe zouden kunnen leiden dat sprake is een bijzondere waardevermindering.



Op basis van deze werkzaamheden delen wij de conclusie van het College van Bestuur dat geen sprake is van een aanwijzing voor bijzondere waardevermindering.

### **Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie**

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het bestuursverslag;
- de overige gegevens; en
- de bijlagen (A t/m H).

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf 2.2.3. Bestuursverslag van het onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016 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 2.2.3 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het College van Bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en de overige OCW wet- en regelgeving.

### **Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening**

#### **Verantwoordelijkheden van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht voor de jaarrekening**

Het College van Bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

Het College van Bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen.

In dit kader is het College van Bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het College van Bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening

en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het College van Bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het College van Bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het College van Bestuur het voornemen heeft om de universiteit te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het College van Bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de Universiteit Leiden.

### **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, 15 juni 2017

KPMG Accountants N.V.

H. Visser RA

## Bijlage bij de controleverklaring

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, dan wel het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de Universiteit;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het College van Bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het College van Bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de instelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om in onze controleverklaring de aandacht te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft 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





## Bijlage A

# Faculteiten, instituten en profileringsgebieden

## Faculteiten en onderzoeksinstituten

### Archeologie

- Faculteit/Instituut Archeologie (faculteit en instituut vallen samen)

### Governance & Global Affairs, Den Haag (per 1-1-2016)

- Instituut Bestuurskunde
- Institute of Security and Global Affairs (per 1-1-2016)

### Geesteswetenschappen

- Academie der Kunsten
- Instituut voor Geschiedenis
- Instituut voor Wijsbegeerte
- Leiden University Centre for Arts in Society
- Leiden University Centre for Linguistics
- Leiden University Institute for Area Studies

### Geneeskunde/LUMC

Het onderzoek van de Faculteit Geneeskunde/LUMC heeft door de sterke verwevenheid met de klinische zorg in het LUMC, een specifiek eigen karakter en een andere organisatie. De faculteit telt circa zeventig onderzoeksprogramma's die zijn gekoppeld aan de klinische afdelingen, vaak meerdere per afdeling. De faculteit heeft voor het eigen onderzoek zeven profileringsgebieden vastgesteld.

### Biomedische onderzoeksprofielen

- Vascular and Regenerative medicine
- Immunity, Infection and Tolerance
- Translational Neuroscience
- Cancer Pathogenesis and Therapy

### Algemene onderzoeksthema's

- Ageing
- Innovation in Health Strategy and Quality of Care
- Biomedical Imaging

De faculteit participeert met deze profileringsgebieden waar relevant in die van de andere faculteiten. Voorts neemt de faculteit deel in tientallen samenwerkingsverbanden in binnen- en buitenland.

## Rechtsgeleerdheid

- Instituut voor Fiscale en Economische vakken
- Instituut voor Metajuridica
- Instituut voor Privaatrecht
- Instituut voor Publiekrecht
- Instituut voor Strafrecht en Criminologie

## Sociale Wetenschappen

- Centrum voor Wetenschaps- en Technologiestudies
- Instituut voor Culturele Antropologie/Ontwikkelingssociologie
- Instituut voor Pedagogische Wetenschappen
- Instituut voor Politieke Wetenschap
- Instituut voor Psychologie

## Wiskunde en Natuurwetenschappen

- Centrum voor Milieuwetenschappen Leiden
- Instituut Biologie Leiden
- Leiden Academic Centre for Drug Research
- Leiden Institute of Advanced Computer Science
- Leids Instituut voor Chemisch onderzoek
- Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde
- Mathematisch instituut
- Sterrewacht Leiden

## Interfacultaire instituten

- Interfacultair Centrum voor Lerarenopleiding, Onderwijsontwikkeling en Nascholing (ICLON)
- African Studies Centre Leiden (ASCL), per 1-1-2016

## Profileringsgebieden

De Universiteit Leiden heeft elf profileringsgebieden die het onderzoeksprofiel van de universiteit uitdragen.

- Asian Modernities and Traditions
- Bioscience: the Science Base of Health
- Brain Function and Dysfunction over the Lifespan
- Fundamentals of Science
- Global Interaction of People, Culture and Power through the Ages
- Health, Prevention and the Human Life Cycle
- Interaction between Legal Systems
- Language Diversity in the World
- Political Legitimacy: Institutions and Identities
- Translational Drug Discovery and Development
- Vascular and Regenerative Medicine

## Bijlage B

# Opleidingenaanbod per 31 december 2016

## 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

### Geesteswetenschappen

- BA Afrikaanse talen en culturen
- BA Chinastudies
- BA Duitse taal en cultuur
- BA Engelse taal en cultuur
- BA Film- en literatuurwetenschap
- BA Franse taal en cultuur
- BA Geschiedenis
- BA Griekse en Latijnse taal en cultuur
- BA International Studies
- BA Italiaanse taal en cultuur
- BA Japanstudies
- BA Koreastudies
- BA Kunstgeschiedenis
- BA Latijns-Amerikastudies
- BA Midden-Oostenstudies
- BA Nederlandkunde/Dutch studies
- BA Nederlandse taal en cultuur
- BA Oude culturen van de mediterrane wereld
- BA Religiewetenschappen
- BA Russische studies
- BA South and South East Asian Studies
- BA Taalwetenschap
- BA Wijsbegeerte

### Geneeskunde

- BSc Biomedische wetenschappen
- BSc Geneeskunde
- BSc Klinische technologie

### **Rechtsgeleerdheid**

- BSc Criminologie
- LL.B Fiscaal recht
- LL.B Notarieel recht
- LL.B Rechtsgeleerdheid

### **Sociale Wetenschappen**

- BA Culturele antropologie en ontwikkelingssociologie
- BSc Pedagogische wetenschappen
- BSc Politicologie
- BSc Psychologie

### **Wiskunde en Natuurwetenschappen**

- BSc Bio-Farmaceutische Wetenschappen
- BSc Biologie
- BSc Informatica
- BSc Life Science and Technology
- BSc Molecular Science and Technology
- BSc Natuurkunde
- BSc Sterrenkunde
- BSc Wiskunde

## **Masteropleidingen**

### **Archeologie**

- MA/MSc Archaeology
- MSc Archaeology (research)

### **Governance & Global Affairs, Den Haag (per 1-1-2016)**

- MA Crisis and Security Management
- MSc Cyber Security
- MSc International Relations and Diplomacy
- MSc Management publieke sector
- MSc Public Administration

### **Geesteswetenschappen**

- MA African Studies
- MA African Studies (research)
- MA Arts and Culture
- MA Arts and Culture (research)
- MA Asian Studies
- MA Asian Studies (research)
- MA Classics and Ancient Civilisations
- MA Classics and Ancient Civilisations (research)

- MA Dutch Studies
- MA History
- MA History (research)
- MA International Relations
- MA Latin American Studies
- MA Latin American Studies (research)
- MA Linguistics
- MA Linguistics (research)
- MA Literary Studies
- MA Literary Studies (research)
- MA Media Studies
- MA Middle Eastern Studies
- MA Middle Eastern Studies (research)
- MA North American Studies
- MA Philosophy (regular programme)
- MA Philosophy (specific disciplines)
- MA Theology and Religious Studies
- MA Russian and Eurasian Studies

### **Geneeskunde/LUMC**

- MSc Biomedical Sciences
- MSc Geneeskunde
- MSc Vitality and Ageing
- MSc Farmacie

### **Rechtsgeleerdheid**

- MSc Criminaliteit en rechtshandhaving
- MSc Forensische criminologie
- LL.M. Advanced Studies in Children's Rights
- LL.M. Fiscaal recht
- LL.M. Jeugdrecht
- LL.M. Notarieel recht
- LL.M. Rechtsgeleerdheid
- LL.M. Advanced Studies in Air and Space Law
- LL.M. Advanced Studies in European and International Business Law
- LL.M. Advanced Studies in European and International Human Rights Law
- LL.M. Advanced Studies in European Tax Law
- LL.M. Advanced Studies in International Civil and Commercial Law
- LL.M. Advanced Studies in International Tax Law
- LL.M. Advanced Studies in Law & Digital Technologies
- LL.M. Advanced Studies in Public International Law

### **Sociale Wetenschappen**

- MA Cultural Anthropology and Development Sociology
- MSc Developmental Psychopathology in Education and Child Studies (research)

- MSc Education and Child Studies
- MSc Political Science
- MSc Political Science and Public administration (research)
- MSc Psychology
- MSc Psychology (research)

### **Wiskunde en Natuurwetenschappen**

- MSc Astronomy
- MSc Biology
- MSc Bio-Pharmaceutical Sciences
- MSc Chemistry
- MSc Computer Science
- MSc ICT in Business
- MSc Industrial Ecology
- MSc Life Science and Technology
- MSc Mathematics
- MSc Media Technology
- MSc Physics
- MSc Statistical Science for the Life and Behavioural Sciences

### **ICLON-lerarenopleidingen**

- Algemene economie
- Biologie
- Educatieve master geesteswetenschappen
- Maatschappijleer en maatschappijwetenschappen
- Management en organisatie
- Natuurkunde
- Scheikunde
- Taalvakken
- Wiskunde

## Bijlage C

# Governance

## Raad van Toezicht 2016

Voorzitter	Dr. A.H.E.M. Wellink	2 <sup>e</sup> termijn: 1 mei 2012 – 1 mei 2016 Verlenging 2 <sup>e</sup> termijn: 1 mei 2016 – 1 september 2016
Leden	Drs. A.F. van der Touw	1 <sup>e</sup> termijn: 1 september 2016 – 1 september 2020
	Mw. drs. C.M.L. Hijmans van den Bergh MBA	1 <sup>e</sup> termijn: 1 december 2013 – 1 december 2017
	Dr.ir. W. van Saarloos	1 <sup>e</sup> termijn: 16 juli 2014 – 1 januari 2017
	Mw. drs. M. Sijmons	2 <sup>e</sup> termijn: 1 juli 2012 – 1 juli 2016
	Mw. O. Zoutendijk MIM, BSc	1 <sup>e</sup> termijn: 1 juli 2016 – 1 juli 2020
	Mw. dr. E.A.A.M. van Welie	1 <sup>e</sup> termijn: 1 juli 2013 – 1 juli 2017

## Samenstelling van de Universiteitsraad per 1 september 2016

Voorzitter	P.C. Krol, MSc
Griffier	Drs. A.D.H. Weeda
Leden	Mw. dr. E.P. den Boer
	Mw. J.A. Bronneberg
	S.J. van Diepen
	Mw. drs. S.R. Goldstein-Sabbah
	Mw. dr. V.M.J. de Gucht
	Mw. T.E.M. Lansbergen
	Mw. F.W. van der Meulen
	Drs. J.W. Moorlag
	A.C.D. Oosthoek
	Mw. M.M. Pols
	Mw. C.J. de Roon
	Dr. B.S. van der Steen
	Mw. M.E. Tiggelaar
	Mw. dr. I.C.M. van der Weijden
	N.M. Westera
	J.C.A.M. Willems

## College van Bestuur 2016

Rector magnificus en voorzitter	Prof.mr. C.J.J.M. Stolker
Vicerector magnificus	Mw. prof.dr. S.E. Buitendijk (tot 31 juli 2016) Mw. prof.dr.ir.drs. H. Bijl (m.i.v. 1 november 2016)
Vicevoorzitter	Drs. H.W. te Beest

## Faculteitsbesturen per 1 september 2016

### Archeologie

Decaan	Mw. prof.dr. C.L. Hofman	1 september 2013 – 1 september 2018
Leden	Prof.dr. J.C.A. Kolen (vicedecaan/onderwijs)	1 januari 2016 – 1 januari 2019
	Mw. dr. A. Brysbaert (onderzoek)	1 september 2016 – 1 september 2019
	Drs. H.C. Pafort (bedrijfsvoering)	1 januari 2011 – uiterlijk 1 mei 2017
Student	S. Weijertse	1 september 2016 – 1 september 2017

### Geesteswetenschappen

Decaan	Prof.dr. H.W. van den Doel	1 september 2008 – 1 september 2017
Leden	Mw. prof.dr. M.P.A. de Baar (vicedecaan/ master- en researchopleidingen)	1 maart 2016 – 1 januari 2019
	Dr. E.L.J. Fortuin (vicedecaan/ bacheloropleidingen)	1 mei 2015 – 1 januari 2019
	Mr.dr. M.E. Tuurenhout (bedrijfsvoering)	1 augustus 2015 – 1 augustus 2019
Student:	Mw. A. van 't Slot	1 september 2015 – 1 september 2017

### Geneeskunde/LUMC

Decaan	Prof.dr. P.C.W. Hogendoorn	1 juni 2012 – 1 juni 2020
Leden	Prof.dr. W.J.M. Spaan	q.q.
	H.P.J. Gerla RA	q.q.
Student	A. Khawar (formeel toehoorder)	1 september 2016 – 1 september 2017

### Governance and Global Affairs, Den Haag

Decaan	Prof.dr. A.K. Yesilkagit	1 mei 2015 – 1 januari 2019
Leden	Dr. J. Magliano-Tromp (onderwijs)	1 juli 2016 – 1 juli 2017
	Mw. drs. J.D. Riel QC (bedrijfsvoering)	1 augustus 2015 – 1 augustus 2019
Student	Mw. M. Grobben	1 september 2015 – 1 september 2017

### Rechtsgeleerdheid

Decaan	Mw. prof.dr. J.P. van der Leun	1 september 2016 – 1 september 2019
Leden	Mw. prof.dr. L.J. van den Herik (vicedecaan/onderzoek)	1 oktober 2014 – 1 september 2019
	Dr.mr. P.C. van Es (onderwijs)	1 september 2015 – 1 september 2019
	D.H.J.H. Hoitink (bedrijfsvoering)	1 mei 2014 – 1 september 2019
Student	Mw. M. Verheij	1 september 2016 – 1 september 2017



## **Sociale Wetenschappen**

Decaan	Mw. prof.dr. J.T. Swaab-Barneveld	1 januari 2013 – 1 januari 2019
Leden	Prof.dr. P. Nieuwenburg (onderwijs) Mr.drs. R.J. Oosterloo MPA (bedrijfsvoering)	1 april 2014 – 1 april 2017 1 augustus 2015 – 1 augustus 2019
Student	Mw. P. Knops	1 september 2015 – 1 september 2017

## **Wiskunde en Natuurwetenschappen**

Decaan	Prof.dr. G.R. de Snoo	1 september 2012 – 1 september 2020
Leden	Prof.dr. J.H. de Winde (vice-decaan/onderwijs) Mw. drs. D. Schinkelshoek (bedrijfsvoering)	1 april 2013 – 1 april 2018 1 september 2016 – 1 september 2017
Student	Mw. M. Allaart	1 september 2016 – 1 september 2017

## **Wetenschappelijk directeuren van de instituten**

### **Archeologie**

Faculteit en instituut vallen samen	Mw. prof.dr. C.L. Hofman
-------------------------------------	--------------------------

### **Governance and Global Affairs**

Instituut Bestuurskunde	Mw. prof.dr. S.M. Groeneveld
Institute of Security and Global Affairs	Prof.dr. E. Bakker
Leiden University College The Hague	Prof.dr. J. Schaeken

### **Geesteswetenschappen**

Academie der Kunsten	Prof.dr. H.A. Borgdorff
Instituut voor Geschiedenis	Prof.dr. J.S. Pollmann
Instituut voor Wijsbegeerte	Prof.dr. F.A.J. de Haas
Leiden University Centre for Arts in Society	Mw. prof.dr. A. Visser
Leiden University Centre for Linguistics	Prof.dr. N.O. Schiller
Leiden University Institute for Area Studies	Prof.dr. F.N. Pieke

### **Rechtsgeleerdheid**

Instituut voor Fiscale en Economische vakken	Prof.dr. C.L.J. Caminada
Instituut voor Metajuridica	Prof.dr. A. Ellian
Instituut voor Privaatrecht	Prof.mr. A.G. Castermans
Instituut voor Publiekrecht	Prof.dr. W.J.M. Voermans
Instituut voor Strafrecht en Criminologie	Prof.mr. J.H. Crijns

### **Sociale Wetenschappen**

Centre for Science and Technology Studies	Prof.dr. P.F. Wouters
Instituut Culturele Antropologie/Ontwikkelingssociologie	Prof.dr. P.J. Pels
Instituut Pedagogische Wetenschappen	Mw. prof.dr. J. Mesman
Instituut Politieke Wetenschap	Mw. prof.dr. I.C. van Biezen
Instituut Psychologie	Prof.dr. P.M. Westenberg

### **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 Onderzoek in de Natuurkunde  
Instituut voor Chemisch onderzoek  
Mathematisch Instituut  
Sterrewacht Leiden

Prof.dr. A. Tukker  
Prof.dr. H.P. Spaink  
Prof.dr. H. Irth  
Prof.dr. A. Plaat  
Prof.dr. E.R. Eliel  
Prof.dr. J. Brouwer  
Prof.dr. A.W. van der Vaart  
Prof.dr. H.J.A. Röttgering

### **Interfacultaire instituten**

Interfacultair Centrum voor Lerarenopleiding,  
Onderwijsontwikkeling en Nascholing  
Afrika Studiecentrum Leiden

Prof.dr. W.F. Admiraal  
Prof.dr. A.J. Dietz

## Bijlage D

# Accreditaties en visitaties van onderwijs en onderzoek en midterm reviews

## Oordelen onderwijsvisitaties 2016

### Externe opleidingsbeoordelingen uitgevoerd door de NVAO

Faculteit	Type opleiding	Opleiding	Oordeel standaard 1	Oordeel standaard 2	Oordeel standaard 3	Oordeel standaard 4	Eindoordeel
FWN	M	Biology	V	G	V	G	G
FWN	B	Biologie	V	G	V	G	G
FWN	M	Industrial Ecology	V	V	V	V	V
LUMC	M	Vitality and Ageing	V	V	V	V	V

De betekenis en omschrijving van de onderwijsvisitaties is in onderstaande tabel weergegeven.

### Beoordelingsschaal van de NVAO

Afkorting	Betekenis	Omschrijving
E	Excellent	De opleiding steekt systematisch uit boven de gangbare basiskwaliteit en geldt als een internationaal voorbeeld
G	Goed	De opleiding steekt systematisch uit boven de gangbare basiskwaliteit
V	Voldoende	De opleiding voldoet aan de gangbare basiskwaliteit en vertoont over de volle breedte een acceptabel niveau
O	Onvoldoende	De opleiding voldoet niet aan de gangbare basiskwaliteit en vertoont op meerdere vlakken

# Oordelen onderzoeksvisitaties

## Midterm reviews opleidingen

Bacheloropleidingen	Masteropleidingen
<b>Geesteswetenschappen</b>	
Afrikaanse talen en culturen Chinastudies Duitse taal en cultuur Engelse taal en cultuur Film- en literatuurwetenschap Franse taal en cultuur Griekse en Latijnse taal en cultuur International Studies Italiaanse taal en cultuur Japanstudies Kunstgeschiedenis Latijns-Amerikastudies Midden-Oostenstudies Nederlandkunde/Dutch Studies Nederlandse taal en cultuur Taalwetenschap Koreastudies Oude culturen van de mediterrane wereld Religiewetenschappen Russische studies South and South East Asian Studies	Arts and Culture Asian Studies Classics and Ancient Civilisations Dutch Studies History International Relations Linguistics Latin American Studies Literary Studies Media Studies Middle Eastern Studies North American Studies Russian and Eurasian Studies Theology and Religious Studies
<b>Wiskunde en Natuurwetenschappen</b>	
Bio-Farmaceutische Wetenschappen Life Science and Technology Molecular Science and Technology	Bio-Pharmaceutical Sciences Life Science and Technology Chemistry
<b>Faculteit Governance &amp; Global Affairs</b>	
Liberal Arts & Sciences: Global Challenges (Leiden University College The Hague)	
<b>Geneeskunde</b>	
Biomedische wetenschappen Geneeskunde	Biomedical Sciences Geneeskunde

## Onderzoeksvisitaties onder SEP

Faculteit	Onderzoekseenheid	Research Quality	Relevance to Society	Viability
FR	Coherent Privaatrecht (CP)	2	2	2
FR	Criminal Justice (CJ)	2	2	2
FR	Effective Protection of Fundamental Rights in a Pluralist World (EPFR)	2	1	2
FR	Exploring the Frontiers of International Law (EFIL)	2	2	1
FR	Legitimiteit en effectiviteit van recht en bestuur in een veellagige rechtsorde (LELG)	2	2	2
FR	Reform of Social Legislation (HSR)	2	1	2
FR	The Progression of EU law (PEUL)	2	2	2
FR	Grenzen van fiscale soevereiniteit (GFS)	2	2	3
FWN	Leiden Academic Centre for Drug Research (LACDR)	1	1	2
FWN	Leiden Institute of Physics (LION)	1	1	2
FWN	Leiden Observatory (STRW)	1	1,5	1,5

De betekenis per criterium aangegeven in het SEP is opgenomen in onderstaande tabel. De interpretatie van de cijfermatige beoordeling en de door SEP voorgeschreven schaal kan per commissie verschillen. Een nadere toelichting op de scores is te vinden in de complete visitatierapporten op de website.

## Beoordelingsschaal SEP

Category	Meaning	Research quality	Relevance to society	Viability
1	World leading/excellent	The research unit has been shown to be one of the few most influential research groups in the world in its particular field	The research unit makes an outstanding contribution to society	The research unit is excellently equipped for the future
2	Very good	The research unit conducts very good, internationally recognized research	The research unit makes a very good contribution to society	The research unit is very well equipped for the future
3	Good	The research unit conducts good research	The research unit makes a good contribution to society	The research unit makes responsible strategic decisions and is therefore well equipped for the future
4	Unsatisfactory	The research unit does not achieve satisfactory results in its field	The research unit does not make a satisfactory contribution to society	The research unit is not adequately equipped for the future

## Bijlage E

# Subsidies, prijzen en onderscheidingen

Veel van onze medewerkers en studenten hebben in 2016 een prijs gewonnen, een subsidie binnengehaald, of zijn vanwege hun kwaliteit benoemd in een academisch genootschap.

## EU

### EU Horizon 2020

- Leids team o.l.v. dr. A.L. Dimitrova – Instituut Bestuurskunde
- Dr. I.M.N. Groot – Leids Instituut voor Chemisch Onderzoek
- Dr. M. Hu en dr.ir. J.B. Guinée – Centrum voor Milieuwetenschappen
- Leiden Europees consortium o.l.v. prof.dr. F.A. Ossendorp e.a. – LUMC, o.a. immunohematologie en bloedtransfusie
- Mr.dr.ir. B.H.M. Custers, samen met twee partners uit Duitsland en Italië – eLaw, Centrum voor Recht en Digitale Technologie

### ERC Advanced Grant

- Dr. O. Boiarskyi – Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde
- Prof.dr. B. Hommel – Instituut Psychologie

### ERC Consolidator Grant

- Prof.dr. E.A.M. Crone\* – Instituut Psychologie
  - Prof.dr. A. D'Alessandro\* – Centre for Linguistics
  - Prof.dr. C. Waerzeggers\* – Leiden Institute for Area Studies
  - Dr. E. Bähre\* – Instituut voor Culturele Antropologie en Ontwikkelingssociologie
  - Prof.dr. P.M. Sijpesteijn – Leiden Institute for Area Studies
  - Prof.dr. J. Mesman – Instituut Pedagogische Wetenschappen
  - Dr. J.D.C. Codée – Leids Instituut voor Chemisch Onderzoek
  - Dr. L.A. Trouw – LUMC, immunologie
  - Dr. S. Chuva de Sousa Lopes – LUMC, anatomie en embryologie
- \* Toekenning eind 2015, bekendmaking 2016. Om deze reden zijn zij in het jaarverslag van 2015 niet genoemd in de bijlage E. Wel werden ze in meegeteld in het hoofdstuk 'Onderzoek'.

### ERC Starting Grant

- Dr. N.A.J. Steinbeis – Instituut Psychologie
- Dr. A.L. Waters – Faculteit Archeologie
- Dr. D.A. Pijnappels – LUMC, cardiologie
- Prof.dr. A.H.M. van der Helm – LUMC, reumatologie
- Prof.dr. S.F. Akkerman – ICLON

### **En ook...**

Het Leiden Center for East African Law (LEAC) ontvangt EU- en EAC-subsidie voor activiteiten in Oost-Afrika – Instituut voor Publiekrecht

## **Bijzondere internationale erkenningen**

- Prof.dr. C.L. Hofman benoemd tot lid van de Academia Europaea – Faculteit/Instituut Archeologie
- Dr. F. Baetens benoemd tot lid van het ICSID Panel of Arbitrators and Conciliators – Instituut voor Publiekrecht
- Prof.dr. C.K.W. de Dreu benoemd als Distinguished Research Fellow in Oxford – Instituut Psychologie
- Dr. J.G. Erk gekozen tot Smuts Memorial Fellow aan de Universiteit van Cambridge – Instituut Politieke Wetenschap

## **NWO**

### **VICI-subsidie om een eigen onderzoeksgroep op of uit te bouwen**

- Dr. G.R. van den Berg – Institute for Area Studies
- Prof.dr. M.J. Versluys – Faculteit Archeologie
- Prof.dr. B.M. Elzinga – Instituut Psychologie
- Dr. H. Hoekstra – Sterrewacht Leiden
- Dr. R.T. Dame – Leiden Institute of Chemistry
- Dr. I. Meulenbelt – LUMC, moleculaire epidemiologie
- Dr.ir. M.J.P. van Osch – LUMC, radiologie

### **VIDI-subsidies om in vijf jaar een onderwerp uit te diepen**

- Dr. S. van Rijn – Instituut Pedagogische Wetenschappen
- Dr. N.A. Soudzilovskaia – Centrum voor Milieuwetenschappen Leiden
- Dr. M.S. Luijsterburg – LUMC, humane genetica
- Dr. L. Giomi – Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde
- Dr. C.H. Pieper – Leiden University Centre for Arts in Society
- Dr. A.B. te Pas MD PhD, LUMC, neonatologie
- Dr. M. Peyrot – Leiden University Centre of Linguistics
- Dr. H.J. Hupkes – Mathematisch Instituut
- Dr. H.E. Kan – LUMC, neonatologie
- Prof.dr.mr. M.A.H. van der Woude – Instituut voor Strafrecht en Criminologie
- Dr. J.A. Hodge – LUMC, radiologie

### **VENI-subsidies voor talentvolle startende onderzoekers**

- Dr. W.P. Veenendaal – Instituut Politieke Wetenschap
- Dr. C. Jentsch – Instituut Politieke Wetenschap
- Dr. B.K. Jansen – Institute for Area Studies
- Mr.dr. A.I. Richard – Instituut voor Geschiedenis

- Dr. M. van Putten – Leiden University Centre for Linguistics
- Dr. M. Warnaar-Schuitmaker – Institute for Area Studies
- Dr. A. Hacar Gonzalez – Sterrewacht Leiden
- Dr. D.G. Ghara Gozli – Instituut Psychologie
- Dr. B.T. Szabó – Mathematisch Instituut
- Dr. S.R. Waitukaitis – Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde
- Dr. R.M.R. van Oosten – Faculteit Archeologie
- Dr. J. van der Voet – Instituut Bestuurskunde
- Dr. N.F.C.C. de Miranda – LUMC, pathologie
- Dr.ir. E.W. Tobi – LUMC, interdisciplinair onderzoek (o.a. bio-informatica, epidemiologie)
- Dr. L. Bylilina is met haar VENI naar Leiden gekomen – Leiden University Centre for Linguistic
- Dr. F. Versluis is met zijn VENI naar Leiden gekomen – Leids Instituut voor Chemisch Onderzoek

### **NWO-Internationalisering in de Geesteswetenschappen**

- Dr. N.N.W. Akkerman – Centre for Arts in Society
- Dr. F.A. Hoogendijk – Institute for Area Studies
- Prof.dr. Y. van Dijk – Centre for Arts in Society
- Prof.dr. L.H.J. Sicking – Instituut voor Geschiedenis

### **NWO-Rubicon**

- Dr. R. Smit: twee jaar naar Cambridge University, Groot-Brittannië – Sterrewacht Leiden
- Dr. B.R. Braams: twee jaar naar Harvard University, VS – Instituut Psychologie
- Dr. J.J. Renema: twee jaar naar Oxford University, Groot Brittannië – Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde
- Dr. S.A. Polak: een jaar naar de Justus-Liebig Universität, Duitsland – Leiden University for the Arts in Society

### **TOP-subsidie voor vier Leidse exacte wetenschappers**

- Dr. S.G.R. Nijssen – Leiden Institute of Advanced Computer Science
- Dr. C.C.C.J. Kalle – Mathematisch Instituut
- Dr. T.A.L. van Erven – Mathematisch Instituut
- Prof.dr. I.A.G. Snellen – Sterrewacht Leiden

### **Interdisciplinaire Top-subsidie**

- Prof.dr. P.C.W. Hogendoorn (LUMC), prof.dr. A.H. Meijer en dr. B.E. Snaar-Jagalska (beiden Instituut Biologie Leiden) en prof.dr. T. Schmidt (Leiden Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde) ontvingen tezamen een interdisciplinaire TOP-subsidie

### **Andere toekenningen van NWO-subsidies**

- Prof.dr. A.W.M. Evers en J.W.R. van Leusden ontvingen een Onderzoekstalentbeurs – Instituut Psychologie
- Tenure Track Grant voor prof.dr. S.J. Edixhoven – Mathematisch Instituut



- NWO Onderzoekstalentbeurs voor criminoloog drs. A. Koning – Instituut voor Strafrecht en criminologie
- Onderzoekstalentbeurs toegekend aan J. Durieux MSc – Instituut Psychologie
- TA-subsidie voor dr. I.M.N. Groot – Leids Instituut voor Chemisch Onderzoek
- ECHO-subsidie voor prof.dr. M. Ubbink – Leids Instituut voor Chemisch Onderzoek
- TOP-PUNT-subsidie voor prof.dr. G.A. van der Marel – Leiden Instituut voor Chemisch Onderzoek
- Investment Grant NWO Medium voor prof.dr. S.F. Portegies Zwart – Sterrewacht Leiden
- Subsidie uit NWO-groot voor prof.dr. K.H. Kuijken – Sterrewacht Leiden
- Subsidie uit NWO-groot voor prof.dr.ir. T.H. Oosterkamp – Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde
- Dr. A.C.K. van Duijvenvoorde krijgt ORA-subsidie – Instituut Psychologie
- Subsidie voor prof.dr. T. Hankemeier en partners (Universiteit Wageningen en UvA) – Leiden Academic Centre for Drug Research
- NWO ECHO-subsidie voor dr. J.D.C. Codée en dr. S.I. van Kasteren – Leids Instituut voor Chemisch Onderzoek
- Prof.dr. P.J. Smith ontvangt Vrije Competitiebeurs – Leiden University Centre for Arts in the Society
- NWO-ZonMW-subsidie voor dr. J.G.C. van Hasselt, prof.dr. T. Hankemeier en prof.dr. C.A.J. Knibbe – Leiden Academic Centre for Drug Research
- NWO-ZonMW-subsidie voor dr. Y.M. van der Linden en dr. D.P. Touwen – LUMC, oncologie resp. ethiek en recht van de gezondheidszorg
- NWO-ZonMW-subsidie voor een team o.l.v. dr. S.M.D. Schoorl – Instituut Psychologie
- NWO-ZonMW-subsidie voor een team o.l.v. prof.dr. P. Spinhoven – Instituut Psychologie

## FOM-Projectruimte

- Prof.dr. C.W.J. Beenakker – Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde
- Prof.dr. C.W.J. Beenakker (2e in 2016) – Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde
- Dr. M.P. Allan – Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde
- Dr. S. Semrau – Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde
- Prof.dr. J. Aarts – Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde
- Dr. A. Pandit – Leids Instituut voor Chemisch Onderzoek

## Leidse onderzoekers opgenomen in nationale gezelschappen

- Prof.dr. I. Sluiter ontving Prijs Akademiehoogleraren – Centre for Arts in the Society
- Zeven Leidse hoogleraren werden lid van de Koninklijke Hollandsche Maatschappij der Wetenschappen (KHMW): prof.dr. K.P. Goudswaard, hoogleraar Economie en bijzonder hoogleraar Sociale zekerheid; prof.dr. J.N. Kok, hoogleraar Fundamentele informatica; prof. dr. R.A. Koole, hoogleraar Politicologie, in het bijzonder Nederlandse politiek; prof.dr. K.H. Kuijken, hoogleraar Sterrenkunde; prof.dr. J.W.M. Roebroeks, hoogleraar Archeologie van de oude steentijd; prof.mr. C.J.J.M. Stolker, rector magnificus & voorzitter College van Bestuur,

rechtsgeleerdheid; prof.dr. J.T. Swaab, decaan Faculteit Sociale Wetenschappen en hoogleraar neuropsychologie en ontwikkelingsstoornissen

- Drie Leidse hoogleraren werden lid van de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW): prof.dr. H. Gzella, hoogleraar Semitische talen; prof.dr. J.A. Silk, hoogleraar Boeddhisme, en prof.dr. A.M. Dogterom, hoogleraar Biofysica
- Dr. Q.P.J. Bourgeois en dr.ir. F. Snik werden gekozen in de Jonge Akademie – Faculteit/ Instituut Archeologie resp. Sterrewacht Leiden

## Gelauwerde promovendi

- Dr. Z. Bakk won internationale prijs voor proefschrift data-analyse – Instituut Psychologie
- Proefschrift mr.dr. J.L. de Bie derde in wereldwijde internationale competitie – Instituut voor Strafrecht en Criminologie
- Dr. B. van Heck won Christiaan Huygensprijs 2016 van de KNAW – Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde
- Dr. J.C. Rot ontving prijs Beste KNAW/IPA Proefschrift – Leiden Institute of Advanced Computer Science
- Mr.dr. B.R. Rijpkema won prijs voor beste politieke boek 2016 (handelsversie proefschrift) – Instituut voor Metajuridica

## Studentenprijzen en -erkenningen

- Volkskrant-IISG Scriptieprijs voor M.I. den Hartog MA – opleiding Geschiedenis
- Universiteit Leiden won drie prijzen in de Telders International Law Moot Court Competition – opleiding Rechtsgeleerdheid
- E. Yahye werd jongerenvertegenwoordiger bij VN – opleiding Internationale Betrekkingen en Organisaties
- B. Zwetsloot, D. Becker, L. Veenendaal and O. Berrevoets wonnen drie medailles in de International Mathematics Competition – opleiding Wiskunde
- Scriptie van K. Pucek de allerbeste van de Universiteit Leiden in 2016 – opleiding Geschiedenis
- KHMW Afstudeerprijs voor A. Meeussen – opleiding Natuurkunde
- Mr. R.D. van Oevelen publiceerde boek op basis van masterscriptie – opleiding Rechtsgeleerdheid
- M.R. Grimberg: van scriptie naar wetenschappelijke publicatie – opleiding Rechtsgeleerdheid

## Eredoctoraat van de Universiteit Leiden

- J.T. Chayes (Microsoft) – Mathematisch Instituut

## Universitaire prijzen

- Dr. K. Beerden won LUS Onderwijsprijs 2016 voor beste docent – Instituut voor Geschiedenis
- De Stichting Edisen werd voor het geven van colleges in zorghuizen beloond met Cathprijs voor goede representatie Leidse universiteit – opleiding BioFarmaceutische Wetenschappen

## Koninklijke onderscheidingen

- Prof.dr.ir. H.H. de Jongh – Centrum voor Milieuwetenschappen Leiden
- Dr. C.M. van Putten – Instituut Psychologie
- Prof.dr. A.G. Bus – Instituut Pedagogische Wetenschappen
- Prof.dr. W.T.F. den Hollander – Mathematisch Instituut
- Drs. F. Los – Bestuursbureau/Academische Zaken

## Bijlage F

# Statistieken bezwaar en beroep

## College van beroep voor de examens 2016

<b>Totaal ontvangen beroepen</b>	<b>338</b>
Schikking	201
<b>Uitspraken</b>	
Ongegrond	62
Gegrond	9
Niet ontvankelijk	2
Lopend	14
Intrekking	44
Doorgezonden/geen beroep	5
College onbevoegd	1

## Commissie voor de beroep- en bezwaarschriften 2016

	<b>Totaal</b>
Totaal ontvangen bezwaren	111
<b>Ontslagzaken</b>	<b>5</b>
Schikking	2
Geen bezwaar	1
Intrekking	1
Advies	1
Lopend	0
<b>Personele zaken</b>	<b>11</b>
Schikking	1
Lopend	3
Doorgezonden	1
Ingetrokken	3
Advies	3
<b>Studentzaken</b>	<b>89</b>
Schikking	64
Advies	19
Intrekking	4
Doorgezonden	2
<b>Bestuurlijke zaken</b>	<b>6</b>
Schikking	1
Advies	2
Kennelijk niet ontvankelijk	1
Lopend	2

## Oraties, afscheidscolleges en promoties

### Oraties

#### Geesteswetenschappen

- Prof.dr. M.A. Cobussen – Towards a ‘New’ Sonic Ecology
- Prof.dr. M. van Groesen – Een zee van mensen
- Prof.dr. J.C. Wesseling – Of Sponge, Stone and the Intertwinement with the Here and Now. A Methodology of Artistic Research

#### Rechtsgeleerdheid

- Prof.dr.ir. R. Arendsen – Eenvoudig belasting heffen – tussen droom en daad
- Prof.dr. J.W. de Keijser – Als de waarheid er aan moet geloven. Alledaagse bedreigingen voor waarheidsvinding in het strafproces
- Prof.dr. M. Kessler – Audiovisuele verslaglegging in een gemoderniseerd Wetboek van Strafvordering
- Prof.dr. L.J. van Middelaar – De Europese Unie en de gebeurtenissenpolitiek
- Prof.mr. P.M. van Russen Groen – Informatie van de rechtspersoon
- Prof.dr. P.M. Schuyt – Toekomstbestendige Resocialisatie
- Prof.mr. M.A.H. van der Woude – Discretie in recht en samenleving: rechtssociologische reflecties op het gat in de donut

#### Geneeskunde

- Prof.dr. P.P.G. van Benthem – Wetenschappelijk onderzoek gespiegeld; van Evidence-Based Medicine naar evaluatie van zorg
- Prof.dr. C.M. Cobbaert – Laboratoriumgeneeskunde: van evolutie naar revolutie
- Prof.dr. L.F. de Geus-Oei – PET: tool of wonder and limitless imagination
- Prof.dr. A.H.M. van der Helm-Van Mil – Het veranderende gezicht van reumatoïde artritis
- Prof.dr. M.J. Jager – Oogheelkunde, i.h.b. het oogmelanoom
- Prof.dr. O.C. Meijer – Moleculaire neuro-endocrinologie van corticosteroiden
- Prof.dr. M.J.B. Taphoorn – Neuro-oncologie. Kiezen en delen.
- Prof.dr. M. Tijsterman – Over Darwin en DNA, over schoonheid in vergankelijkheid
- Prof.dr. H.H. Versteeg – Over bloedbanen en bloedbaden
- Prof.dr. J. Wallinga – De epidemie voorbij: rekenmodellen voor infectieziektenbestrijding
- Prof.dr. M. Wuhler – Ziekten op de weegschaal

#### Wiskunde en Natuurwetenschappen

- Prof.dr. R. Brandl – Building for giants: challenges and rewards
- Prof.dr. M. van Exter – Zie het licht
- Prof.dr. S. Jong Kon Chin – Where science meets business
- Prof.dr.ir. I. Smeets – Enige beschouwingen over de waarde der wetenschapscommunicatie

- Prof.dr. A. Tukker – In kringetjes vooruit. De circulaire economie als recept voor duurzaamheid

### **Sociale Wetenschappen**

- Prof.dr. J.D. Blom – Klinische psychopathologie: de kaart en het gebied
- Prof.dr. J.F. Brosschot – Dagelijks paraat voor 't nooit geschiedend kwaad
- Prof.dr. W. van Dijk – Grip op mentaal budget
- Prof.dr. C.K.W. de Dreu – De rem op samenwerking

### **Archeologie**

- Prof.dr. D.R. Fontijn – (Un)familiar and (un)comfortable – the deep history of Europe
- Governance and Global Affairs
- Prof.dr. S.M. Groeneveld – Het belang van bureaucratie. Omgaan met ambivalentie in publiek management
- Prof.dr. K. Yesilkagit – De Grenzeloze Staat

## **Afscheidscolleges**

### **Geesteswetenschappen**

- Prof.dr. W. Otterspeer – Het gevoel van een einde
- Prof.dr. L.M.L. Rodriguez – I did. Verantwoordelijkheid en fictie in hedendaags Latijns-Amerika

### **Rechtsgeleerdheid**

- Prof.mr. N.J.H. Huls – Vergeef ons vaker onze schulden

### **Geneeskunde**

- Prof.dr. T. Stijnen – Small data

## Promoties

### Archeologie

- Y.F. van Amerongen – Wild West Frisia: the role of domestic and wild resource exploitation in Bronze Age subsistence
- M.E. Berger – From Ollamalitzli to Pelota Mixteca and Beyond
- C.R. Brandenburgh – Clothes make the man
- M.V. Klinkenberg – Reading Rubbish
- M.E.C. Leemreize – Framing Egypt: Roman literary perceptions of Egypt from Cicero to Juvenal
- S. Makuvaza – Local indigenous communities, traditional conservation practices and the management of the Matobo hills in south western Zimbabwe
- B. Ortiz – Making the Invisible Visible: The Position of Indigenous Women in Mexico
- R.C. Power – Evaluating the dietary microremain record in dental calculus and its application in deciphering hominin diets in Palaeolithic Eurasia
- G.A. Said-Zammit – The Development of Domestic Space in the Maltese Islands from the Late Middle Ages to the Second Half of the Twentieth Century
- R. Schats – Life in Transition
- S.L. Schnorr – Nutritional Contribution of Plant Foods to Human Diet in Evolution
- L. Snijders – The Mesoamerican codex re-entangled

### Geesteswetenschappen

- M. Alvarez – Paradiplomacia en las relaciones chileno-argentinas: La integración desde Coquimbo y San Juan
- N.M.T. Berentsen – Discantare super planum cantum
- F.E. Blokland – On the origin of patterning in movable Latin type: Renaissance standardisation, systematisation, and unitisation of textura and roman type
- O.C. Bodde – Screening the War on Terror: The Politics and Aesthetics of Torture in American and European Cinema
- M. Boumeester – The Desire of the Medium
- J. Bouterse – Nature and History: Towards a Hermeneutic Philosophy of Historiography of Science
- J.K.G. Brouwer – Johan van Meurs. Een studie over een pionierend orgeladviseur
- A. Çarıkçı – The Arts of Memory: The Remembrance of the Armenians in Turkey
- C. Charles – Calypso Music, Identity and Social Influence: The Trinidadian Experience
- J.J. Chavula – Verbal Derivation and Valency in Citumbuka
- M. Chen – Gendered Ritual and Performative Literacy: Yao Women, Goddesses of Fertility, and the Chinese Imperial State
- M.C. Cleary – The harpe organisée, 1720-1840: Rediscovering the lost pedal techniques on harps with a single-action pedal mechanism
- E. da Conceição Savio – Studi sociolinguistik bahasa Fataluku di Lautem
- Y.A.A. van Damme – Vragen voor Eckhart
- S. Dekker – Old Russian Birchbark Letters: A Pragmatic Approach
- F. Diallo – L'état-spontex: Négocier l'autorité dans les marges conflictuelles: le cas de la Basse-Casamance (Sénégal)

- W.J. Dral – Tussen macht en onmacht
- M.J. van Duijn – The Lazy Mindreader
- K.A. Emerson – Transforming Wayang For Contemporary Audiences: Dramatic Expression in Purbo Asmoro's Style, 1989-2015
- S.J.G. Ernst – The Magic of Projection
- C.F. Feddersen – Principled Pragmatism; VOC Interaction with Makassar, 1637-68, and the Nature of Company Diplomacy
- S. Feyder – Portraits of Resilience
- L.S. Gottschalk – Pleading for Diversity: The Church Caspar Coolhaes Wanted
- A.M. Groos – Een hard en waakzaam woord
- M.S.A.de Hei – Collaborative learning in higher education
- A.J. Heijns – Translating China: Henri Borel (1869-1933)
- C.W. Hijzen – Vijandbeelden
- M.H.K. Jansen – The Wisdom of Virgil: The Aeneid, Its Commentaries, and the Organization of Knowledge in Early Modern Scholarship
- C. Jara Ibarra – Trayectorias de (des)movilización de la sociedad civil chilena: Post-trauma, gobernabilidad y neoliberalismo en la restauración emocrática, 1990-2010
- J. Kamphuis – Verbal Aspect in Old Church Slavonic
- B. Karoubi – Assessor-Centered Translation Quality Assessment: A Theoretical Model and a Case Study
- M. Kooriadathodi – Cosmopolis of Law
- P.N. Kuiper – The Early Dutch Sinologists
- Q. Li – The production and perception of tonal variation
- O. Ligorio – Serbo-Croatian Accent Retraction: Its Course and Character in the Dialect of Dubrovnik
- D. van Loon – Of Love and Longing
- M.L. Louws – Professional learning: what teachers want to learn
- D.A. Marf – Cultural interaction between Assyria and the northern Zagros
- H. Mazepus – What makes authorities legitimate in the eyes of citizens?
- M. Meelen – Why Jesus and Job spoke bad Welsh: The origin and distribution of V2 orders in Middle Welsh
- L. Migliori – Argument structure, alignment and auxiliaries between Latin and Romance
- K.V.J. van der Moezel – Of Marks and Meaning
- E.V.M. Mourits – De bibliotheek van Johannes Thysius (1622-1653)
- M.E. Notermans – Recht en vrede bij Hans Kelsen
- J.A. Oldewarris – Liefde voor de Hollandse bouwkunst: Architectuur en toegepaste kunst bij Uitgeversmaatschappij Kosmos 1923-1960
- M.A. Perry Fauré – La dimensión internacional del pensamiento político Chileno
- S. Petrollino – A grammar of Hamar, a South Omotic language of Ethiopia
- R.H.M. van der Poel – Made for Trade – Made in China
- M.H. Porck – Growing Old among the Anglo-Saxons
- M. Pronk – Verandering van geloofsvoorstelling
- M.E. Rikken – Dieren verbeeld
- I.K.I. Saweros – Another Athanasius: Four Sahidic Homilies attributed to St. Athanasius of Alexandria



- P. Schoen – Tussen hamer en aambeeld
- H.E. Scholten – Urban Future
- N.T. Seneviratne – Negotiating Custom
- S. Shahnahpur – Words and Laments: A Narratological Analysis of Esmā‘il Fasih’s War Novel, The Winter of 1983 (Zemestān-e 62)
- H.A.S. Solheim – Gobernabilidad y gestión local de la seguridad pública en América Latina: La relación entre el gobierno municipal y la policía en Bogotá, 1995-2015
- D.M. Soliman – Of Marks and Men: The functional and historical context of the Workmen’s Marks
- B.J.F. Still – The Social World of the Babylonian Priest
- B.D. Suchard – The development of the Biblical Hebrew vowels
- P. Swamy – ‘Let us Live as Hindus’: Narrating Hindu Identity through Temple Building Processes in Amsterdam Zuidoost (1989-2015)
- M.W. Swanton – A History of Chocholtec Alphabetic Writing
- A.J. Tano – Etude d’une langue des signes émergente de Côte d’Ivoire: l’exemple de la Langue des Signes de Bouakako (LaSiBo)
- M. Tolsma – Van Icones tot Effigies
- A. al Tuma – Guns, Culture and Moors
- B.J.M. Verberk – De gemaskerde krijger: de menpō in de 16e en 17e eeuw
- P.A.F. Verhaar – Quantitative Hermeneutics: Affordances and Limitations of Algorithmic Criticism
- J.P.M. de Vetten – In de ban van goed en fout
- G.H. Waling – 1848 – Clubkoorts en revolutie
- W. Wang – A Social History of Painting Inscriptions in the Ming Dynasty (1368-1644)
- J. Westerman – De Onze-Lieve-Vrouwekathedraal van Doornik: onafhankelijkheidsmonument voor een bisdom
- C.A. Williams – Tactile Paths: on and through notation for improvisers
- A.J. Wright – The Polyphonic Touch
- S.M.W. van Zanen – ‘Een buitengewone verscheidenheid’; uitwisseling van kennis en materiaal in het netwerk van Carolus Clusius

### Geneeskunde

- K.B. Aboma – In search of Biomarkers for Leprosy Diagnosis: In silico identification, screening & field application
- A. Akintola – Human longevity: crosstalk between the brain and periphery
- G.M. Alkemade – Destruction, Regeneration and Replacement of Beta-cells and Aspects of Immune-intervention in Type 1 Diabetes
- U. Ateba Ngoa – The effect of parasitic co-infections on immune responses in Gabon: Particular emphasis on malaria and helminths
- C. Ayata – Spreading depolarizations: The missing link between migraine and stroke
- M.B. Bartheld – Advancements in pulmonary endosonography
- C.W. van den Berg – State of the heart
- N.S. van den Berg – Advancing surgical guidance: From (hybrid) molecule to man and beyond
- C.A.M. van Bergen – Characterization and recognition of minor histocompatibility antigens

- B.O. Bingen – Molecular and cellular determinants of cardiac tachyarrhythmias: From trigger to therapy
- H. Boden – Acute myocardial infarction care, Developments
- A.G.C. Boef – Obtaining causal estimates of therapeutic effects in observational studies
- W.M. Brink – Dielectric Shimming
- M.M. van Buuren – Analysis of the neo-antigen specific T cell response
- J. Cai – BMP signaling in vascular and heterotopic bone diseases
- F.G.J. Calkoen – Mesenchymal Stromal Cell in Pediatric Disease
- E.E. Calkoen – Atrioventricular septal defect: Advanced Imaging from early development to long term follow-up
- M. Catarino Ribeiro – From Fetus towards Adult
- F. Çetinözman – PD-1 expression in primary cutaneous lymphoma
- A.I. de Melo Bernardo – Primordial Germ Cells and Amnion Development in the Avian Embryo
- P.J.M. Debonnaire – Advanced echocardiography and clinical surrogates to risk stratify and manage patients with structural heart disease
- W.K. van Deen – Value-Based Health Care in Inflammatory Bowel Diseases
- H.D. Devalla – Don't skip a beat: studying cardiac rhythm with human pluripotent stem cell-derived cardiomyocytes
- H.K. Dharuri – Bioinformatic approaches to identify genomic, proteomic, and metabolomic biomarkers for the metabolic syndrome
- J. Dokter – Epidemiology of Burns
- M.R. Douma – Remifentanil for labour pain: safety and efficacy
- J.A. Downs – HIV and Schistosomiasis: Studies in Tanzania
- B.J. Duijnisveld – Muscle and Joint Sequelae in Brachial Plexus Injury
- H. El Bannoudi – Immune regulation by CD4+CD49b+ T cells & B cell responses in arthritis
- M.S.M.M. Elbaz – Three-dimensional in-vivo intra-cardiac vortex flow from 4D Flow MRI: Quantification, automatic identification and association with energy loss
- A.S. Elis – Identification of Therapeutic Targets and Antisense Oligonucleotide Mediated Exon Skipping Based Therapies in Arthritis
- D. van Embden – Facts and fiction in hip fracture treatment
- M.C. Engels – Cellular Modifications and Interventions for the Damaged Heart
- C.C. Engels – Integrating clinicopathological and molecular data in the breast cancer patient: Towards precision medicine
- S.H. Ewe – Aortic Valve Disease: Novel Imaging Insights from Diagnosis to Therapy
- P.L.den Exter – Diagnosis, management and prognosis of symptomatic and incidental pulmonary embolism
- E.M. Fenema – Treatment quality in times of ROM
- J.C. Foster-Dingley – Blood pressure in old age
- L.V. Freeman – Patient controlled remifentanil and epidural analgesia during labour
- M.P. van der Garde – Different strategies to improve the use of umbilical cord and cord blood for hematopoietic and other regenerative cell therapies
- K.B. Gast – Insulin resistance and atherosclerosis: the role of visceral fat
- C.L.I. Gielen – Etiology, diagnosis and prevention of blood loss in coronary artery bypass surgery

- W. van Gijn – Rectal cancer: developments in multidisciplinary treatment, quality control and European collaboration
- K. Gkatzis – In vitro and in vivo models for studying endothelial cell development and hereditary hemorrhagic telangiectasia
- E.C.G. de Goeij – Antibody drug conjugates in cancer
- M.A. de Graaf – Computed tomography coronary angiography: From quantification of coronary atherosclerosis to risk stratification of patients
- A.M. Gram – Mechanisms of immune evasion in Epstein-Barr virus infection
- E. Gvozdenović – Monitoring rheumatoid arthritis
- M.C. den Haan – Cell therapy in ischemic heart disease models: role of inflammation, paracrine factors and
- M.L.A. Haeck – Right ventricular function assessment in cardiopulmonary disease
- S.C. den Hartogh – Fluorescent gene reporters in human pluripotent stem cells
- A.A.M. Heemskerk – Exploring the proteome by CE-ESI-MS
- J.M. Hegeman – Appearance of depression in later life
- L.R. Heij – ARA290, a Novel Treatment for Neuropathic Pain in Sarcoidosis
- A. Helfricht – Chromatin modifiers in DNA repair and human disease
- D. Henneman – Measuring, comparing and improving clinical outcomes in gastrointestinal cancer surgery
- S.N. Hofstede – Optimization of care in orthopaedics and neurosurgery
- M. Holkers – The roles of adenoviral vectors and donor DNA structures in genome editing
- M. Hommes – The Injured Liver: management of hepatic injuries in the trauma patient
- P.J. Honkoop – Management of asthma in Primary Care
- M.S.M. de Hooge – Imaging in axial Spondyloarthritis
- G.E. Hoogslag – Deformation imaging and three-dimensional echocardiography: Implications on clinical management of patients with ischemic heart disease
- S.A. Hoyng – Gene therapy and nerve repair
- A.A.M. Hubers – Suicidality in Huntington's disease
- M.G.M. Huijbers – The Pathophysiology of MuSK Myasthenia Gravis
- E.A. van IJsseldijk – Model-based wear measurements in total knee arthroplasty
- T. Isogai – Roles of mDia Formins in actin-dependent and -independent processes
- W.M. Jansen – Pituitary hormone secretion in familial longevity: The Switchbox study
- S.D. Joustra – Pituitary disorders and their extra-pituitary implications
- S. Karkampouna – Targeting TGF $\beta$  signaling pathway in fibrosis and cancer
- S. Kelderman – Immunotherapy for human cancer. From bedside to bench and back
- H.J.A.M. Kunneman-van Unnik – Shared decision making in adjuvant cancer treatment
- L.I.Z. Kunz – Effect of inhaled corticosteroids on clinical and pathological outcomes in COPD
- A. Lamers – Towards a strong parent-team alliance for improved treatment outcomes in child residential psychiatry
- N.J. van Leersum – Evaluating and improving quality of colorectal cancer care
- B.M. van Leeuwen – Vestibular schwannoma treatment: from Quality of Life towards Quality of Care
- Y. Li – Mechanisms regulating TGF- $\beta$  and Wnt signal transduction in breast cancer
- E.A. Lucassen – Circadian timekeeping: from basic clock function to implications for health

- P.M.M.C. Machado – Health and Imaging Outcomes in Axial Spondyloarthritis
- I. Maggio – Adenoviral vectors as genome editing tools: repairing defective DMD alleles
- S.C. Man – Vectorcardiographic diagnostic & prognostic information derived from the 12-lead electrocardiogram
- K.S. van der Marel – Unraveling the Implanted Cochlea
- P.Z. van der Meijden – The trichodysplasia spinulosa-associated polyomavirus; Discovery, Prevalence, Infection and Expression
- D. Meuldijk – Doing more with less
- S.A. Miller – Optimization of UV Exposure Schedules for Tanning
- H. Mirzakhani – The Role of Clinical Pharmacology and Pharmacogenetics in Electroconvulsive Therapy: From safety to efficacy
- I. Molendijk – Mesenchymal stromal cell therapy for Crohn's disease
- G. Mombo Ngoma – Parasitic Infections during Pregnancy in Gabon: Birth outcomes and immunological changes
- J.A.B. van Nies – Early identification of rheumatoid arthritis
- J.M.E. van den Oever – Noninvasive prenatal detection of genetic defects
- G. Ogliari – The Milan Geriatrics 75+ Cohort Study: unravelling the determinants of healthy ageing and longevity
- L.C.J. Oudejans – Pain perception and modulation in acute and chronic pain states
- P.G. van Peet – Secondary cardiovascular prevention in old age
- S.R.D. Piers – Understanding Ventricular Tachycardia: Towards Individualized Substrate-based Therapy
- J.A.E. Polman – Glucocorticoid Signature in a Neuronal Genomic Context
- M.J. Pont – Discovery of minor histocompatibility antigens as targets for immunotherapy
- I. Pulyakhina – A telescope for the RNA universe: novel bioinformatic approaches to analyze RNA sequencing data
- W.T. Quispel – Langerhans Cell Histiocytosis; Genetic and Immunologic Fingerprinting
- A. Ramkisoensing – Interplay of neuronal networks modulates mammalian circadian rhythms
- W. Reedeker – Neuropsychiatric phenomena in Huntington's disease
- A.H. Reinders – Communication in Critical Care
- S.F. Rodrigo – Intramyocardial bone marrow cell injection for ischemic heart disease: efficacy analysis and long term follow-up
- H.J.A. Rolden – Population ageing and health care expenditure
- T.C. Rothuizen – Tissue engineered blood vessels for hemodialysis vascular access
- J.W. Rutten – NOTCH3 cysteine correction: developing a rational therapeutic approach for CADASIL
- M.L. Sala – MR and CT evaluation of cardiovascular risk in metabolic syndrome
- L.G.L. Sand – Chemokines in Ewing sarcoma
- M.M. Schaap – The use of transcriptomics data in detecting non-genotoxic carcinogens
- A. Schat – Clinical epidemiology of commonly occurring anxiety disorders
- R. van Schendel – Alternative end-joining of DNA breaks
- M.J. Scherptong-Engbers – Conventional and age-specific risk factors for venous thrombosis in older people
- J. Shi – Anti-carbamylated protein antibodies in rheumatoid arthritis

- R. Shyti – Modulating factors for and consequences of cortical spreading depression
- T.C. van der Sluis – Mechanisms of cancer immunotherapy combinations
- C.H. Smit – Developmental expression and antigenicity of schistosome glycans
- D. Soonawala – Travel, infection and immunity
- M.C. van Staveren – DPD screening to prevent toxicity in fluoropyrimidine treated patient
- H.W. van Steenberg – The course of Clinically Suspect Arthralgia and Early Rheumatoid Arthritis: Clinical features, imaging and genetics
- M. Stijntjes – Interactions of cognitive and physical ageing
- W. Stomp – MRI in Early Rheumatoid Arthritis: Techniques and Applications
- J. Suurmond – Immune regulation by mast cells
- P.E. Thijssen – Genetics and epigenetics of repeat derepression in human disease
- J.F. Timp – Risk Factors and Predictors for Recurrent Venous Thrombosis
- B. Tummers – Human Papillomavirus targets crossroads in immune signaling
- P. Vahl – Childhood maltreatment and social-emotional impairment in delinquent adolescents
- S.K. van de Velde – In Vivo Biomechanics of Cruciate Ligament Injuries
- B. Velstra – Mass spectrometry based protein profiling
- C.E. Veltman – Prognostic value of coronary anatomy and myocardial innervation imaging in cardiac disease
- S.H.M. Verdegaal – Diagnostics and treatment options in low-grade central chondrosarcomas
- S.F. de Villiers – Placental characteristics in twin-to-twin transfusion syndrome and twin anemia-polycythemia sequence
- J.H.M. Visschedijk – Fear of falling in older patients after hip fracture
- A.W. Visser – Risk factors and outcome measures in hand and knee osteoarthritis
- A.L. Voskamp – Clinical Allergy: Basophils, T cells and Therapeutic Design
- S.L. Vriezinga – Coeliac Disease: Prevention and Improvement of Care
- M.E.C. Waaijer – The skin as a mirror of the aging process
- S.P.M. Welten – Tuning virus-specific T cell responses by costimulatory signals
- A.S. Wiekmeijer – In vivo modelling of normal and pathological human T-cell development
- J. Wieland – Psychopathology in borderline intellectual functioning: Explorations in secondary mental health care
- R.G.J. Wiggenraad – Stereotactic Radiotherapy of Intracranial Tumors
- L.W. Wijsman – Blood pressure, cardiac biomarkers and cognitive function in old age
- T. Witteveen – Severe acute maternal morbidity: risk factors in the Netherlands and validation of the WHO Maternal Near Miss Tool
- K.H. Yiu – Advanced clinical applications of cardiac computed tomography and novel echocardiographic modalities
- D. Zhao – Placental Characteristics and Complications in Monochorionic Twin Pregnancies
- E. Zoni – Novel Regulators of Prostate Cancer Stem Cells and Tumor Aggressiveness
- R.G.J.A. Zuiker – Development and use of biomarkers in clinical development of new therapies for chronic airway disease

### **Governance and Global Affairs**

- P.E.A. van den Bekerom – Networking and performance in public organizations: A study of primary schools in the Netherlands

- G.M. van Buuren – Doelwit Den Haag?
- S. Çelik – Sturen op verbinden
- D.D. van Kleef – Changing the Nature of the Beast: How organizational socialization contributes to the development of the organizational role identity of Dutch veterinary inspectors
- A. Rustemi – Statebuilding through Life Stories: Incorporating Local Perspectives

### Rechtsgeleerdheid

- E.A. Alexiadou – The Right to Health
- J.G.H. Altena – Het legaliteitsbeginsel en de doorwerking van Europees recht in het Nederlandse materiële strafrecht
- A.E. Beumer – De publieke handhavingprocedures van het mededingingsrecht in het licht van de mensenrechten
- J.L. de Bie – How Jihadist Networks Operate
- F.O.M. Blanc – From Chasing Violations to Managing Risks Origins
- D. van der Blom – De verhouding van staat en religie in een veranderende Nederlandse samenleving.
- J.E. van de Bunt – Het rampenfonds
- B.E.E.M. Cooreman – Addressing Global Environmental Concerns through Trade Measures: Extraterritoriality under WTO law from a Comparative Perspective
- C.M. De Vos – A Catalyst for Justice? The International Criminal Court in Uganda, Kenya, and the Democratic Republic of Congo
- F. El-Hosseny – The Role of Civil Society in Investment Treaty Arbitration: Status and Prospects
- E.A. Fredericks – Contractual Capacity in Private International Law
- M. George – Legal Implications of Airport Privatization in India
- X. Gong – A Balanced Way for China's Inter-Regional Cross-Border Insolvency Cooperation
- J.C.W. Gooren – Een overheid op drift
- F.C.A. van Haasteren – Fatsoenlijke flexibiliteit
- J.M.R. Hartmann – A blessing in disguise...?!
- P.W. den Hollander – De relativiteit van wettelijke normen
- R.H.C. van Kleef – Liability of football clubs for supporters' misconduct.
- W.R. Kooiman – Uyt saecke des doots
- N.M.A. van Kreveld – Consultatie bij fiscale wetgeving
- W.E. Meiboom – Bijzonder Bestraft
- M.A. Mennes – De Theatro Motivarum
- A.J. Metselaar – Drie rechters en één norm
- A.R. Petty – The Legal Conception of 'Religion'
- J.M.J. van Rijn van Alkemade – Effectieve rechtsbescherming bij de verdeling van schaarse publieke rechten
- D.R. Saxon – Autonomous Weapon Systems, Human Dignity and International Law
- J. Scholten – Verwerking en vermelding van risico's in verband met claims, juridische geschillen en rechtsgedingen volgens het Nederlandse jaarrekeningenrecht
- J.F. Sepúlveda Ramírez – Residence in Tax Treaties



- D.N. Sharp – Transitional Justice and Liberal Post-Conflict Governance: Synergies and Symmetries, Frictions and Contradictions
- S. Tjandra – Labour law and development in Indonesia
- J. Wang – Trends in social assistance, minimum income benefits and income polarization in an international perspective
- H.E. Wegman – Investor Protection: Towards Additional EU Regulation of Investment Funds?
- M.S. Wong – The Crime of Aggression and Public International Law

### **Sociale Wetenschappen**

- J.J. Aardoom – Just a click away...
- M.L. van den Akker – Monument of Nature?
- R.S. Bapat – The Class Divide in Urban Indian Youths' Lives; Their Time-Use and Adaptive Functioning
- M.S. Bekele – Economic and Agricultural Transformation through Large-scale Farming. Impacts of large-scale farming on local economic development
- M.O.L. van den Bergh – Bridging the gap between bird conservation and sustainable development
- L.F. Brinkgreve – Lamak. Ritual objects in Bali
- M. Brom – The role of incentive learning and cognitive regulation in sexual arousal
- M.F. Fagginger Auer – Solving multiplication and division problems
- J. Fortuin – Birds of a feather...? Selection and Socialization Processes in Youths' Social Networks
- A. Hafkemeijer – Brain networks in aging and dementia
- A. Helder – Monitoring the coherence of texts: Coherence-break detection across development
- L. Helfer – How politics becomes news and news becomes politics
- S.W. Kleibeuker – What box?: behavioural, neuro-imaging, and training studies on the development of creative cognition in adolescence
- M.A. Koenders – Tangled up in mood: Predicting the disease course of bipolar disorder
- M.A. Kowal – Thinking High: The impact of cannabis on human cognition
- Z. Li – Promoting Harmony with Conflicts?
- K. Ma – Investigating self-representation with virtual reality
- M. Mooijman – On the determinants and consequences of punishment goals: The role of power, distrust, and rule compliance
- T.M.J. Nielen – Aliteracy: Causes and solutions
- M.K. Noordewier – The dynamics of surprise and curiosity
- S. Peters – The adolescent brain: Unraveling the neural mechanisms of cognitive and affective development
- R.D. Plak – What works for whom?
- S.M.A. Soenen – Mild intellectual disability: an entity?
- M.A. Spaans – Personality Pathology in a Forensic Setting
- L. Steenbergen – Cognitive enhancement: Toward the integration of theory and practice
- C.M.C. van Vonno – Achieving Party Unity: A sequential approach to why MPs act in concert

- B. de Vries – Burgemeesters in crisistijd: de invloed van de context en persoonlijkheid op het leiderschap van de opperbevelhebber
- C.J.F. Waaijer – Quantized careers: origins and consequences of the preponderance of temporary and junior jobs in academia

### **Wiskunde en Natuurwetenschappen**

- M.P. van der Aa – Diagnosis and treatment of obese children with insulin resistance
- A. Adhitya – Biophysical feedbacks between seagrasses and hydrodynamics in relation to grazing, water quality and spatial heterogeneity: consequences for sediment stability and seston trapping
- J.F. Admiraal – The tension between nature conservation and economic valuation of ecosystem services
- Arbainsyah – The impact of Sustainable Forest Management on plant and bird diversity in East Kalimantan, Indonesia
- S.H.C. Askes – Upconverting nanovesicles for the activation of ruthenium anti-cancer prodrugs with red light
- V. Atal Chomali – On Multifield Inflation, Adiabaticity and the Speed of Sound of the Curvature Perturbations
- D.W. van Baarle – The origins of friction and the growth of graphene
- C. Badan – Surface-structure dependence of water-related adsorbates on platinum
- H.E. Balcioglu – Role of Integrin Adhesions in Cellular Mechanotransduction
- Z. Baranski Madrigal – Osteosarcoma: searching for new treatment options
- S.A. Bethuelsen – Random walks and the contact process
- H. Blok – Unbounded-rate Markov decision processes: structural properties via a parametrisation approach
- G. de Bruin – Chemical tools to monitor and control proteasome activities
- E. Cannella – Semi-partitioned Scheduling and Task Migration in Dataflow Networks
- I. Ciocănea-Teodorescu – Algorithms for finite rings
- L.M. das Neves Morgado – Peeking into the future: Fungi in the greening Arctic
- M.S. van Deen – Mechanical Response of Foams: Elasticity, Plasticity, and Rearrangements
- M. Derickx – Torsion points on elliptic curves over number fields of small degree
- T.F. van Dijkman – Copper trispyrazolylborate complexes for ethene detection
- M.D. van Dissel – Exploring and exploiting the mechanism of mycelial pellet formation by *Streptomyces*
- M.N. Drozdovskaya – Inextricable ties between chemical complexity and dynamics of embedded protostellar regions
- D. van der Es – Synthesis of Phosphodiester-containing Bacterial Cell Wall Components: Teichoic Acids, Capsular Polysaccharides and Phosphatidyl Glycerol analogues
- M.O. Eweje – Development of human skin equivalents to unravel the impaired skin barrier in atopic dermatitis skin
- A. Feldmeier – The assembly history of the Milky Way nuclear star cluster
- D. Festi – Topics in the arithmetic of del Pezzo and  $K_3$  surfaces
- H.C.B. Florijn – Programmable Mechanical Metamaterials
- D. Font Vivanco – The rebound effect through industrial ecology's eyes: The case of transport eco-innovation



- J. Franse – Hunting Dark Matter with X-Rays
- L. Di Gesu – Winds in the AGN environment: new perspectives from high-resolution X-ray spectroscopy
- P. Grootens-Wiegers – Targeted Informed Consent
- A. Gunawan – Gauss's theorem on sums of 3 squares, sheaves, and Gauss composition
- A.M.J. den Haan – Nuclear magnetic resonance force microscopy at millikelvin temperatures
- B. Hagen – 1,2-cis glycosylations: method development and synthesis of complex oligosaccharides
- A.S. Hamers – Hierarchical Systems
- R. Harkes – Quantitative Super-Resolution Microscopy
- S.W. Hiemstra – High throughput microscopy of mechanism-based reporters in Drug-induced liver injury
- L. Hou – Photothermal studies of single molecules and gold nanoparticles: vapor nanobubbles and conjugated polymers
- F.J. Janssen – Discovery of novel inhibitors to investigate diacylglycerol lipases and  $\alpha/\beta$  hydrolase domain 16A
- J. Jiang – Activity-based protein profiling of glucosidases, fucosidases and glucuronidases
- S.T.Q. Jongmans – Automata-Theoretic Protocol Programming
- B.H.A Karasneh – An Online Corpus of UML design models: Construction and empirical studies
- P. Kilicer – The class number one problem for CM curves
- F. Köhlinger – Weighing the Dark: Cosmological Applications of Gravitational Lensing
- M.J. Kolb – Water related adsorbates on stepped platinum surfaces
- I.D. Ledezma Yanez – The role of water in hydrogen electrocatalysis
- K. Liu – Gauge Theory and Nematic Order
- N. Liu – Development of kinase inhibitors and activity based probes
- R. Liu – The activation mechanisms of G protein-coupled receptors
- X. Liu – Luminescence and applications of lanthanoid coordination polymers
- X. Liu – Phytochemical background matters for bioactivity of plant metabolites: a case study with pyrrolizidine alkaloids
- N. López Gonzaga – The structure of the dusty cores of Active Galactic Nuclei
- N.F. Lopez Mora – Giant unilamellar vesicles:  
An efficient membrane biophysical tool and its application in drug delivery studies
- C.A. Martinez Barbosa – Tracing the journey of the Sun and the Solar siblings through the Milky Way
- A. Massink – Allosteric modulation by sodium ions and amilorides of G protein-coupled receptors
- A.R. Mateus – Temperature effects on genetic and physiological regulation of adaptive plasticity
- B. Meszema – Deciphering Fermionic Matter: from holography to field theory
- D.Z. Milovic – On the 16-rank of class groups of quadratic number fields
- L.K. Morabito – Radio Galaxies at Low Frequencies: high spatial and spectral resolution studies with LOFAR
- M. Mučibabić – Intricacies of alpha-synuclein aggregation
- Y.Y. Neo – Swimming Bass under Pounding Bass: fish response to sound exposure

- B. Nobakht – Actors at Work
- W.G. Onderwaater – CO oxidation catalysis at multiple length scales
- G.P.P.L. Otten – Suppressing a Sea of Starlight: Enabling technology for the direct imaging of exoplanets
- D.M. Paardekooper – Shining Light on Interstellar Matter
- G. Paniagua Soriano – The Use of Activity-Based Protein Profiling to Study Proteasome Biology
- D.M. Pelt – Filter-based reconstruction methods for tomography
- M.L.C. Petrus – Molecular characterization of copper-dependent enzymes involved in *Streptomyces* morphology
- C.F. Pinho Rebelo de Sa – Pattern Mining for Label Ranking
- R.H.M. Raeven – Systems vaccinology
- B.T. Reijnen – Phylogenetic ecology of octocoral – gastropod associations
- B. de Rijk – Periodic pulse solutions to slowly nonlinear reaction-diffusion systems
- J.N. van Rijn – Massively Collaborative Machine Learning
- A.J. Rimoldi – Clues from Stellar Catastrophes
- A. van Rongen – The impact of obesity on the pharmacokinetics of drugs in adolescents and adults
- K. Samimi-Namin – Diversity and distribution of octocorals and scleractinians in the Persian Gulf region
- S.K. Saravanan – Spin Dynamics in General Relativity
- J.C. Schoeman – Virus-host metabolic interactions: using metabolomics to probe oxidative stress, inflammation and systemic immunity
- R.M. Schwallier – Evolutionary diversification of *Nepenthes* (Nepenthaceae)
- T. Semenova – Fungi of the greening Arctic
- S. Sen – Fluorescence Correlation Spectroscopy on Electron Transfer Reaction: Probing Inter- and Intramolecular Redox Reactions
- H.Ö. Sertlek – Aria of the Dutch North Sea
- L. Sewalt – Patterns in natural systems
- S. Shafiei Sabet – The noisy underwater world: The effect of sound on behaviour of captive zebrafish
- F. Shams – Resource Allocation in Networks via Coalitional Games
- E.P.J.A. Siero – A recipe for desert
- C.J. Sifon Andalaft – The Connection Between Mass and Light in Galaxy Clusters
- R.J. Slager – The symmetry of crystals and the topology of electrons
- L.C. Smit – Steady-State Analysis of Large Scale Systems
- M.J. Spierings – The music of language
- B. Sprecher – When materials become critical: lessons from the 2010 rare earth crisis
- M.A. van Spronsen – The complexity of simple chemistry
- C.M.S. Straatman – Early death of massive galaxies in the distant universe
- B.M. Tarasinski – On periodically driven quantum systems
- B. Thomas – Towards artificial photosynthesis
- M. Tleis – Objective analysis and Phenotype Characterization for Image-Based Gene expression in Yeast Cells

- N. van Tol – Phenotypic engineering of photosynthesis related traits in *Arabidopsis thaliana* using genome interrogation
- V. Torraca – Exploitation of host chemokine signalling by pathogenic mycobacteria
- A.J.H. van der Torren – Growing oxide thin films in a Low-Energy Electron Microscope
- J. Tu – Mesoporous Silica Nanoparticle-based protein delivery system for biomedical applications
- C. Tulotta – Cell-autonomous and host-dependent CXCR4 signaling in cancer metastasis
- R.A. van der Valk – Responding to environmental cues: The adaptive qualities of chromatin compaction proteins
- E.M. Varypataki – Liposome-based synthetic long peptide vaccines for cancer immunotherapy
- D. van der Velden – Mast cell mediated immune modulation in experimental Rheumatoid Arthritis and atherosclerosis
- J.K. Vis – Algorithms for the Description of Molecular Sequences
- S. Voltan – Inducing spin triplet superconductivity in a ferromagnet
- B. van Waarde – The Lead Zeppelin
- Z. Waheed – Patterns of coral species richness and reef connectivity in Malaysia
- C.R.M. Weber – Real-time foresight. Preparedness for dynamic innovation networks
- D. Weinbuch – Pharmaceutical Aspects of Subvisible Particles in Protein Formulations
- M. Wijzenbroek – Hydrogen dissociation on metal surfaces
- C. Wu – Discovery of novel Antibiotics from Actinomycetes by Integrated Metabolomics & Genomics Approaches
- S. Wu – Large Scale Visual Search
- Y. Yan – Assemblage and functioning of bacterial communities in soil and rhizosphere
- J. Yang – In vitro and in vivo delivery of functionalized nanoparticles via coiled-coil interactions
- S. Yang – Toll-like receptor signaling in the innate immune system of zebrafish larvae
- Z. Yang – Meta-heuristics for Vehicle Routing and Inventory Routing Problems
- K. Zhang – MYC transcription factors: masters in the regulation of jasmonate biosynthesis in *Arabidopsis thaliana*
- X. Zhang – Functional analysis of *Agrobacterium tumefaciens* virulence protein VirD5
- Y. Zhao – Deformations of nodal surfaces
- W.B. van Zuijlen – Gibbs-non-Gibbs Transitions and Vector-Valued Integration

## Definities, bronnen van kerncijfers en afkortingen

### Algemene toelichting

De cijfers van de Faculteit Sociale Wetenschappen zijn exclusief Instituut Bestuurskunde. Dit instituut is in 2012 bij de toenmalige Faculteit Campus Den Haag (Faculteit Governance and Global Affairs per 1-1-2016) ondergebracht en telt in alle jaren onder deze faculteit. De Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen is inclusief Centrum voor Milieuwetenschappen Leiden, Nationaal Herbarium en Hortus botanicus.

De cijfers van de Universiteit Leiden zijn inclusief Geneeskunde/LUMC, met uitzondering van fte in dienst en % tijdelijk WP in eerste geldstroom.

In de tabellen Kerncijfers zijn de resultaten van meest recente vijf realisatiejaren opgenomen. In de tabel staan bovenin de kolommen de realisatiejaren 2012 t/m 2016. Bij met name onderwijs betreffen de indicatoren verschillende cohorten/studiejaren (een cohortjaar of studiejaar is de periode van 1 september t/m 31 augustus). Op welke cohorten/studiejaren de opgenomen cijfers betrekking hebben staat bij de afzonderlijke indicatoren hieronder.

### Onderwijs

#### **Instream propedeuse bachelor (tabel Kerncijfers)**

Instream eerstejaars opleiding-instelling in de propedeuse bachelor (eoi-p), hoofdschrijvingen op peildatum 1 oktober. Cijfers betreffen studie jaren 2012/13 t/m 2016/17.

*Bron: 1cijferHO-bestanden uit BRON HO.*

#### **Instream propedeuse bachelor (tabel Bestuursafspraken)**

Instream eerstejaars-instelling in de propedeuse bachelor (ei-p), hoofdschrijvingen op peildatum 1 oktober. Cijfers betreffen studie jaren 2012/13 t/m 2016/17.

*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. Cijfers betreffen studie jaren 2012/13 t/m 2016/17.

*Bron: tot en met 2013 excellijsten ICLON, m.i.v. 2014 studentenadministratiesysteem uSis.*

*Bron: instroom propedeuse: 1cijferHO-bestand uit BRON HO.*

### **Contacturen B-1**

Het aandeel van de voltijds bacheloropleidingen met tenminste twaalf geprogrammeerde contacturen en overige gestructureerde uren (klokuren per week) in het eerste jaar van de voltijds bacheloropleidingen. Cijfers betreffen de studiejaar 2012/13 t/m 2016/17.

*Bron: 2012: inventarisatie op basis van e-Studiegids en andere bronnen, in overleg met faculteiten. M.i.v. 2013: e-Studiegids.*

### **Instroom master (tabel Kerncijfers)**

Instroom eerstejaars opleiding-instelling in de master (alle geaccrediteerde masteropleidingen), alle nieuwe opleidingsinschrijvingen over een heel studiejaar. Cijfers betreffen studiejaar 2012/13 t/m 2016/17.

*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. Cijfers betreffen studiejaar 2012/13 t/m 2016/17.

*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. Cijfers betreffen studiejaar 2012/13 t/m 2016/17.

*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. Cijfers betreffen studiejaar 2012/13 t/m 2016/17.

*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. Cijfers betreffen studiejaar 2012/13 t/m 2016/17.

*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. Cijfers betreffen studiejaar 2011/12 t/m 2015/16.

*Bron: instellingsbestanden NSE (vijf-puntsschaal).*

### **Diploma's**

Aantal bachelor- respectievelijk (post)masterdiploma's. Cijfers betreffen studiejaar 2011/12 t/m 2015/16. Een studiejaar is de periode van 1 september t/m 31 augustus.

*Bron: 1cijferHO-bestanden uit BRON HO.*

### **Niet-negatief BSA-advies in 1e bachelor jaar**

Het percentage voltijds studenten dat aan het einde van het eerste studiejaar geen negatief BSA-advies heeft gekregen. Cijfers betreffen instroomcohorten 2011/12 t/m 2015/16.

*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. Cijfers betreffen instroomcohorten 2011/12 t/m 2015/16.

*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. Cijfers betreffen instroomcohorten 2011/12 t/m 2015/16.

*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. Cijfers betreffen instroomcohorten 2008/09 t/m 2012/13.

*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 studiejaar na studieaanvang het masterdiploma heeft behaald. Gerekend wordt vanaf de maand van instroom tot en met de maand van het diploma. Cijfers betreffen instroomcohorten 2010/11 t/m 2014/15 bij 1-jarige masters, en 2009/10 t/m 2013/14 bij 2-jarige masters.

*Bron: KUO-bestanden VSNU, bewerking 1cijferHO-bestanden uit BRON HO, aangevuld uit studentenadministratiesysteem uSis.*

## **Onderzoek**

Periode waarop de cijfers betrekking hebben: promotierendement heeft betrekking op instroomcohorten 2006 tot en met 2010. Alle overige cijfers betreffen kalenderjaren 2012 t/m 2016.

### **Aantal promoties**

Aantal promoties aan de Universiteit Leiden.

*Bron: registratie bij bureau Pedel.*

### **Wetenschappelijke publicaties**

Aantal wetenschappelijke publicaties geregistreerd in het onderzoeksinformatiesysteem (tot 2013 uit METIS, daarna uit Converis). Datum telling: eerste werkdag van maart na afloop van het betreffend kalenderjaar. Geneeskunde/LUMC levert de cijfers uit het eigen registratiesysteem.

### **Onderzoeksinzet in fte**

De arbeidstijd die het WP (in dienst + NWO/FOM, alle geldstromen) aan onderzoek besteedt. Dit wordt in samenwerking met de faculteiten modelmatig berekend op basis van de gemiddelde capaciteit in fte over het kalenderjaar.

*Bron: SAP/HR resp. PeopleSoft.*

### **Promotierendement in 6 jaar**

Aandeel promovendi van de totale instroom van promovendi in dienst van de Universiteit Leiden + NWO/FOM dat binnen nominale duur + twee jaar is gepromoveerd (gerekend van aanstellingsdatum van instroom tot promotiedatum).

*Bron: promoties bij bureau Pedel, aangevuld met gegevens uit SAP/HR en gegevens Geneeskunde/LUMC.*

### **Promotieduur**

De promotieduur van promovendi in dienst van de universiteit + NWO/FOM per promotiejaar, gerekend van de aanstellingsdatum tot de promotiedatum. Bij eenheden met lage cohortaantallen zijn vijfjaarstotalen genomen).

*Bron: promoties bij bureau Pedel, aangevuld met gegevens uit SAP/HR en gegevens Geneeskunde/LUMC.*

## **Personeel in dienst**

Periode waarop de cijfers betrekking hebben: alle cijfers betreffen de stand ultimo 2012 t/m 2016.

### **Personeel in dienst in fte (ultimo)**

Personeel in dienst (in fte) van de universiteit resp. Geneeskunde/LUMC per 31 december van betreffend jaar. Het totaal is inclusief het deel van student-assistenten dat nog in dienst is van de universiteit; deze categorie wordt in toenemende mate via uitzendbureaus ingehuurd en wordt 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**

Periode waar de cijfers betrekking op hebben: alle cijfers betreffen de kalenderjaren 2012 t/m 2016. Algemeen: berekend conform richtlijnen en definities Jaarrekening.

Omzet tweede geldstroom en derde geldstroom EU (facultaire factsheets).

*Bron: Jaarrekening.*



## Afkortingen

ACPA	Academie der Kunsten
ABP	Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds
AEG	Allocatiemodel Eerste Geldstroom
AIC	Audit en Interne Controle
APC	Article Processing Charge
ARCHON	Archeologische Onderzoeksschool
ARWU	Academic Ranking of World Universities
AZL	Academisch Ziekenhuis Leiden
BKI	Beheersing Kosten Infrastructuur
BKO	Basiskwalificatie Onderwijs
BNG	Bank Nederlandse Gemeenten
BREEAM	Environmental Assessment Method, ontwikkeld door het Britse Building Research Establishment
BRON HO	Basis Register Onderwijs Hoger Onderwijs
BSA	Bindend Studieadvies
BTF	Biotech Training Facility
BTW	Belasting Toegevoegde Waarde
BV	Besloten vennootschap
CAO	Collectieve Arbeidsovereenkomst
CA-OS	Culturele Antropologie en Ontwikkelingsociologie
CASIMIR	Onderzoeksschool van Universiteit Leiden en TU Delft
CBB	Commissie voor de beroep- en bezwaarschriften
CBE	College van beroep voor de examens
CDHO	Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs
CNV	Christelijk Nationaal Vakverbond
CROHO	Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs
CROHO	Collegiale Raad voor Onderzoek Hoger Onderwijs
CWTS	Centrum voor Wetenschaps- en Technologiestudies
D&I	Diversiteit & Inclusiviteit
DEC	Dierexperimentencommissie
DZB	De Zijl Bedrijven
EC	European credit (1 EC = 28 uur studieactiviteit)
ECL	Expat Centre Leiden
EER	Europese Economische Ruimte
EIT	European Institute of Innovation & Technology
ELF	Enterprise Leiden Fund
ERC	European Research Council
EPOS	Netwerk van zes Nederlandse universiteiten om promovendi psychologie op te leiden tot specialist in de experimentele psychologie
FA	Faculteit Archeologie
FG	Faculteit Geneeskunde
FGGA	Faculteit Governance and Global Affairs

FGW	Faculteit Geesteswetenschappen
FNV	Federatie Nederlandse Vakbeweging
FOM	Stichting voor Fundamenteel Onderzoek der Materie
FOS	Federatie Nederlandse Vakbeweging
FR	Faculteit Rechtsgeleerdheid
FSW	Faculteit Sociale Wetenschappen
Fte	Fulltime-equivalent
FWN	Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen
GBO	Gebiedsontwikkeling
IBL	Instituut Biologie Leiden
ICLON	Interfacultair centrum voor lerarenopleiding, onderwijsontwikkeling en nascholing
ICSID	International Centre for Settlement of Investment Disputes
ICT	Informatie- en communicatietechnologie
ICTO	ICT & Onderwijsprogramma
IIAS	International Institute for Asian Studies
IIIF	International Image Interoperability Framework
ISSC	ICT Shared Service Centre
Hgl	Hoogleraar
k€	Duizend euro
KILTV	Koninklijk Instituut voor Taal-, Land- en Volkenkunde
KNAW	Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen
LACDR	Leiden Academic Centre for Drug Research
LBSP	Leiden Bio Science Park
LBSPf	Leiden Bio Science Park foundation
LDE	Leiden-Delft-Erasmus
LEH	Libertatis Ergo Holding
LEI	Universiteit Leiden
LERU	Legue of European Research Universities
LExS	Leiden University Excellence Scholarship Programme
LHBT	Lesbiennes, homoseksuelen, biseksuelen en transgenders
LIACS	Leiden Instituut for Advanced Computer Studies
LIAS	Leiden University Institute for Area Studies
LIC	Leids Instituut voor Chemisch Onderzoek
LION	Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde
LOWI	Landelijk Orgaan Wetenschappelijke Integriteit
LL.M	Master of Laws ('Legum Magister')
LTA	Leiden Teachers' Academy
LUCAS	Leiden University Centre for the Arts in Society
LUCL	Leiden University Centre for Linguistics
LUCTH	Leiden University College The Hague
LUF	Leids Universiteits Fonds
LUGO	Leiden University Green Office
LUIH	Leiden University Institute of History
LUMC	Leids Universitair Medisch Centrum

LUS	Leids Universitair Studentenplatform
MBP	Meerjaren Business Plan
M€	Miljoen euro
MGC	Medisch-Genetisch Centrum Zuid-West Nederland
MI	Mathematisch Instituut
MIM	Master of Information Management
MOOC	Massive Open Online Course
NOVA	Nederlandse Onderzoekschool voor Astronomie
NSE	Nederlandse Studenten Enquête
NVAO	Nederlands-Vlaams Accrederingsorgaan
NWO	Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek
O&O	Onderwijs- en onderzoeksondersteunend beheerspersoneel
OBP	Ondersteunend en beheerspersoneel
OCW	Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
OHW	Onderhanden werk
OWL	Orientation Week Leiden
PDCA	Plan-do-control-act
Pemba	Wet premiedifferentiatie en marktwerking bij arbeidsongeschiktheid
PhD	Doctor of Philosophy (titel van doctor)
PLG	Professionele Leergemeenschap
QANU	Quality Assurance Netherlands Universities
QC	Queen's Counsel, bepaald type advocaat in het Gemenebest
R&O	Resultaat & Ontwikkeling
RI&E	Risico-inventarisatie & -evaluatie
RUG	Rijksuniversiteit Groningen
RUN	Radbouduniversiteit Nijmegen
SCM	Strategische Communicatie en Marketing
SEP	Standaard Evaluatie Protocol
SKO	Senior Onderwijskwalificatie
SLIB	Stichting Leidse Infrastructuur Bundeling
SOZ	Studenten- en Onderwijszaken
SPOC	Small Private Online Course
STRW	Sterrewacht Leiden
SURF	ICT-samenwerkingsorganisatie van het onderwijs en onderzoek in Nederland
THE	Times Higher Education
tto	Tweetalig onderwijs
UAF	Stichting voor Vluchteling-Studenten (1948: Universitair Asyl Fonds)
UB	Universiteitsbibliotheek
UBL	Universitaire Bibliotheken Leiden
UFB	Universitair Facilitair Bedrijf
u/g	Uitgezette gelden
Ud	Universitair docent
Uhd	Universitair hoofddocent
UIC	Universitaire-industriële copublicaties
UU	Universiteit Utrecht

UvA	Universiteit van Amsterdam
UWV	Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen
VAWO	Vakbond voor het Wetenschappelijk Onderwijs
VHO	Voorbereidend Hoger Onderwijs
VJL	Voorbereidend Jaar Leiden
VKI	Verlaging Kosten Infrastructuur
VSNU	Vereniging van Samenwerkende Nederlandse Universiteiten
VU	Vrije Universiteit
WP	Wetenschappelijk Personeel
WOZ	Waardering onroerende zaken
ZonMw	Gezondheidsonderzoek en zorginnovatie op het gebied van de medische wetenschappen

## Gegevens over de rechtspersoon

BRIN-nummer 21PB

Universiteit Leiden  
Rapenburg 70, 2311 EZ Leiden  
Postbus 9500, 2300 RA Leiden  
Telefoon 071 527 27 27  
Bevoegd gezag 071 527 31 43



PROF. DR. DIANE MALLON

PROF. DR. JENNIFER SCHIFFER DE LEEUW