

# Jaarverslag 2021



Universiteit  
Leiden

Bij ons leer je de wereld kennen



# Jaarverslag Universiteit Leiden 2021

# Inhoud

Woord vooraf .....	5
Kerncijfers .....	9
Bericht van de Raad van Toezicht .....	10
Bericht van de Universiteitsraad .....	13

## Deel I

### Bestuursverslag 2021

Bestuursstructuur (per 1 september 2021) .....	16
<b>1. Profiel, missie en strategie</b> .....	17
1.1 Onze belofte en kernwaarden .....	17
1.2 Strategie en positie .....	18
1.3 Bestuursafspraken .....	19
1.4 Maatschappelijke trends en impact .....	20
<b>2. Onderwijs</b> .....	22
2.1 Onderwijsprofiel .....	22
2.2 Ontwikkeling van het onderwijsaanbod .....	22
2.3 Onderwijsambities en -prestaties .....	24
2.4 Kwaliteitszorg onderwijs .....	37
2.5 Kwaliteitsafspraken .....	40
2.6 NPO-middelen bestuursakkoord onderwijs .....	40
<b>3. Onderzoek</b> .....	50
3.1 Onderzoeksprofiel .....	50
3.2 Onderzoeksambities en -prestaties .....	50
3.3 Kwaliteitszorg onderzoek .....	63
3.4 Wetenschappelijke integriteit.....	64
<b>4. Impact en maatschappelijke verantwoording</b> .....	68
4.1 Impact en innovatie: ambities en prestaties .....	68
4.2 Activiteiten van en voor alumni .....	77
4.3 Diversiteit en inclusie .....	77
4.4 Compliance .....	79
4.5 Duurzaamheid .....	82
<b>5. Organisatie en bedrijfsvoering</b> .....	84
5.1 Organisatie .....	84
5.2 Medewerkers .....	85
5.3 Bezwaar, beroep en klachten .....	94
5.4 ICT .....	95
5.5 Campusontwikkeling .....	96
5.6 Financiën .....	96
5.7 Continuïteitsparagraaf .....	100
5.8 Private activiteiten .....	109

**Deel II**  
**Jaarrekening 2021**

Geconsolideerde jaarrekening .....	115
Enkelvoudige jaarrekening .....	149

**Deel III**  
**Overige gegevens**

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant .....	170
---	-----

**Deel IV**  
**Bijlagen**

Bijlage A Faculteiten, instituten en stimuleringsprogramma's .....	178
Bijlage B Opleidingenaanbod (op 31 december 2021) .....	179
Bijlage C Governance .....	181
Bijlage D Accreditaties en visitaties van onderwijs en onderzoek, en midterm reviews .....	186
Bijlage E Subsidies, prijzen en onderscheidingen .....	187
Bijlage F Statistieken bezwaar en beroep .....	190
Bijlage G Oraties, afscheidscolleges en promoties .....	191
Bijlage H Definities en bronnen van kerncijfers .....	201
Bijlage I Afkortingen .....	204
Appendix: Voortgangsrapportage kwaliteitsafspraken .....	207
Gegevens over de rechtspersoon .....	208



# Woord vooraf

## Coronajaar 2021

Het jaar 2021 gaat de geschiedenis in als het tweede coronajaar. In 2021 hebben wij al meer leren leven en werken met corona, maar opnieuw heeft het virus het afgelopen jaar een grote impact gehad op onze studenten en medewerkers. Dankzij het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) dat ingezet werd voor de aanpak van de coronaproblematiek, kwamen wetenschappers met onderzoeksvertraging niet in de kou te staan, en kwam er een extra impuls voor de verbetering van het studentenwelzijn.

Er waren ook lichtpunten gedurende dit tweede coronajaar voor de universiteit. Verheugd waren wij over de versoepelingen die in het voorjaar plaatsvonden. Wij konden elkaar in 2021 weer meer in levenden lijve ontmoeten. Zeker toen de Nederlandse universiteiten in augustus de deuren weer volledig mochten openen voor hun studenten was er voorzichtig optimisme. Maar met de opkomst van de nieuwe varianten van het coronavirus werd duidelijk dat een terugkeer naar de normale situatie nog niet binnen bereik was.

In 2021 vond een groot deel van het onderwijs online plaats. Dat vergde ook dit jaar veel creativiteit en doorzettingsvermogen van onze docenten, ons ondersteunend personeel en niet in de laatste plaats van onze studenten. Door ieders enorme inzet bleef het niveau van ons onderwijs op hoog niveau en waren de studieresultaten goed. Een geweldige prestatie, zeker omdat veel studenten een lastige periode doormaakten door de beperkte mogelijkheden voor onderling contact.

In deze ingewikkelde tijden houdt de Universiteit Leiden dankzij haar toegewijde medewerkers en geweldige studentengemeenschap de rug recht, en oefent zij ook tijdens deze langdurige pandemie grote aantrekkingskracht uit op nationale en internationale studenten en wetenschappers.

## Wijziging samenstelling en functieverdeling College van Bestuur

Op 8 februari 2021, de dag van de dies natalis van de Universiteit Leiden, startte het College van Bestuur in de 'nieuwe stijl', waarin de functies van rector magnificus en voorzitter van elkaar gescheiden zijn. Annetje Ottow trad op die dag aan als nieuwe voorzitter van het College van Bestuur. Even belangrijk was de benoeming op deze zelfde dag van Hester Bijl tot rector magnificus. Op 8 mei 2021 werd Martijn Ridderbos herbenoemd als vice-

voorzitter van het College van Bestuur. In een tijd waar de verbinding van de universiteit met de buitenwereld steeds belangrijker wordt, is er gekozen voor een bestuursmodel waarin daadkracht samengaat met openheid en transparantie.

## 'CvB on tour'

Wij kijken met veel plezier terug op 'CvB on Tour', waarbij het 'nieuwe' College van Bestuur een ronde door de universiteit maakte om collega's uit alle geledingen van de universiteit te ontmoeten en kennis te maken met de academische gemeenschap. Tijdens deze ontmoetingen stonden kennismaking en de uitwisseling van ideeën centraal. Het college vernam wat er binnen de universiteit leeft en wat daarvan ook waardevol is voor de ontwikkeling van het nieuwe strategisch plan. Wij hebben veel meegenomen van deze ontmoetingen. Vanwege de coronamaatregelen werd het wel een 'virtual tour'. Hopelijk kunnen wij in 2022 zonder digitale tussenkomst kennismaken met de leden van de academische gemeenschap.

## Een nieuw strategisch plan

Een belangrijk wapenfeit in 2021 is dat wij samen met diverse leden van onze academische gemeenschap en met onze belangrijkste stakeholders het strategisch plan voor de periode 2022-2027 hebben ontwikkeld, getiteld: *Vernieuwen en verbinden*. Met onze kernwaarden *verbindend, vernieuwend, verantwoordelijk en vrij als leidraad*, focussen we in dit nieuwe strategisch plan op het verstevigen van verbindingen tussen wetenschapsgebieden, met de samenleving en binnen onze universitaire gemeenschap. Met studenten en medewerkers en met onze partners en omgeving hebben we tijdens (online) bijeenkomsten intensief gesproken over de te kiezen koers van de universiteit. De uitkomsten hiervan vormen de bouwstenen voor het nieuwe strategisch plan, dat inmiddels is verschenen. De discussies waren vaak uitdagend en inspirerend. We zullen met onze academische gemeenschap in gesprek blijven over de uitdagingen bij de uitvoering van de plannen.

Onze Raad van Toezicht verleende goedkeuring aan het strategisch plan in zijn vergadering van 14 december 2021. Het plan is tijdens de dies natalis op 8 februari 2022 op feestelijke wijze gepresenteerd en gedeeld met onze academische gemeenschap en samenwerkingspartners.

## **Werkdruk, sociale veiligheid en diversiteit**

In dit jaar zijn stappen gezet om de werkdruk onder het personeel aan te pakken. Uit de Personeelsmonitor light-enquête bleek dat personeel binnen de hele breedte van de universiteit een hoge werkdruk ervaart. Onderbezetting, baanonzekerheid en de nadruk op enerzijds onderzoeksprestaties en anderzijds de toenemende vraag naar onderwijs en administratieve rompslomp spelen hierbij een rol. Wij realiseren ons terdege dat wij er nog niet zijn. In de gesprekken tussen het College van Bestuur en de Universiteitsraad over de nieuwe universitaire strategie bleek nogmaals dat dit als een zeer prangend probleem wordt ervaren binnen onze academische gemeenschap. Dit gesprek heeft ons ertoe gebracht om het aannamebeleid van docenten te heroverwegen. Hoewel de nieuwe cao Nederlandse Universiteiten meer baanzekerheid geeft voor wetenschappelijk personeel viel juist de groep docenten daarbuiten. En dat terwijl juist in deze belangrijke personeelscategorie veelal sprake is van weinig loopbaanperspectief. Daarom is er besloten om het percentage docenten in tijdelijke dienst substantieel te verlagen en daarbij in te zetten op meer vaste dienstverbanden. Aanvullend daarop zullen we bij tijdelijke dienstverbanden uitgaan van langere tijdelijke contracten gecombineerd met ontwikkelmogelijkheden.

Begin 2021 presenteerde de stuurgroep Erkennen en waarderen van de Universiteit Leiden de paper 'Academia in Motion'. De werkdruk is mede zo hoog omdat er volgens de werkgroep binnen de wetenschappelijke disciplines te veel nadruk ligt op individuele onderzoeksprestaties, terwijl onderwijs en maatschappelijke relevantie minder gewaardeerd worden. De stuurgroep Erkennen en waarderen wil hierin meer balans aan gaan brengen en wordt hierin door ons ondersteund.

Sociale veiligheid is een thema dat nauw samenhangt met de problematiek rondom werkdruk. Het kwam uit de Personeelsmonitor light naar voren als belangrijk aandachtspunt. Ook is sociale veiligheid een actueel maatschappelijk thema. Moderne media en communicatiemiddelen leggen situaties en gedrag bloot die in het verleden wellicht niet blootgelegd zouden worden. Zo wordt steeds meer duidelijk dat grensoverschrijdend gedrag en misbruik van gezagsverhoudingen die vroeger geaccepteerd werden of zelfs gezien werden als 'normaal', schadelijk zijn voor de betrokkenen. De universiteit biedt een netwerk van ondersteuning voor studenten en medewerkers die zich in een sociaal onveilige situatie bevinden, maar met dat netwerk alleen komen wij er niet. Het creëren van een gezonde, betrokken en lerende gemeenschap vereist een verdere investering in adaptief en verbindend leiderschap. Deze

ontwikkeling gaat gepaard met een cultuurverandering en maakt een universiteitsbrede dialoog noodzakelijk.

Diversiteit en inclusiviteit is een belangrijk ontwikkelthema voor de Universiteit Leiden. Er is hier een duidelijke samenhang met het thema 'sociale veiligheid', en ook hierin is het goede gesprek binnen de universiteit cruciaal. De Universiteit Leiden wil een open gemeenschap zijn waarin iedereen die wil bijdragen aan onze ambities en aan alles waarvoor de universiteit staat, zich thuis voelt en gelijke kansen krijgt. Ons werkplan Diversiteit & Inclusie geeft daarbij richting aan het universitaire diversiteits- en inclusiviteitsbeleid. Diversiteit in ervaringen en perspectieven verrijkt ons onderwijs en versterkt ons onderzoek.

Vanwege deze belangrijke thema's hebben wij in het strategisch plan de ambitie 'Een gezonde, betrokken en lerende gemeenschap' opgenomen. Wij gaan de komende jaren verder bouwen aan een open en lerende organisatie, waarin medewerkers en studenten zich thuis voelen en het beste uit zichzelf kunnen halen. Ook zullen wij in het kader van deze ambitie stappen vooruit maken op het gebied van het welzijn van onze medewerkers en studenten.

## **Financiën en bedrijfsvoering**

De Universiteit Leiden is een financieel gezonde organisatie. Rekening houdend met de financiële effecten van de coronacrisis en het Nationaal Programma Onderwijs bedraagt het resultaat voor geheel 2021 27,2 miljoen euro positief. Het regulier resultaat, waarbij de eenmalige meevallers niet worden meegerekend (7,6 miljoen euro uit de verkoop van grond en 12 miljoen euro aan extra middelen uit het Nationaal Programma Onderwijs), bedraagt 8 miljoen euro. De NPO-middelen zijn niet vrij te besteden, en zullen worden ingezet voor het herstel en de ontwikkeling van het onderwijs en onderzoek, gedurende en na de coronacrisis. Er zijn bestuurlijke afspraken gemaakt over de besteding van deze middelen.

In 2021 is hard gewerkt om de bedrijfsvoering aan te passen aan diverse ontwikkelingen. Er zijn maatregelen getroffen om de cyber security te verbeteren en de ICT-governance is aangepast. Het hybride werken is verder ingevoerd, pilots zijn uitgevoerd om een aantal plekken geschikt te maken voor het 'activiteitgericht huisvesten'. De facilitaire ondersteuning voor digitaal onderwijs is gecontinueerd.

## **Wetenschappelijke excellentie en talentbeleid**

Wij willen onze positie als toonaangevende onderzoeksuniversiteit handhaven en werkten daarom verder aan de uitvoering van de aanbevelingen uit het Rapport



wetenschappelijke excellentie- en talentbeleid, onder meer via het universitaire programma Leiden Research Support, waarvan de Research Support Portal op 25 mei 2021 'live' ging. Via deze portal is informatie over onderzoeksondersteuning beter vindbaar voor onderzoekers en ondersteuners.

We zijn trots op de onderzoeksprestaties van onze medewerkers. Veel van hen hebben in 2021 bijzondere prestaties geleverd onder moeilijke (corona-)omstandigheden. Veel Leidse onderzoekers hebben subsidies verworven, zoals ERC-grants en NWO-vernieuwingsmiddelen. Drie wetenschappers ontvingen dit jaar de hoogste onderscheiding van Nederland: een Spinoza-/Stevinpremie. Maria Yazdanbakhsh (LUMC) en Marc Koper (Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen) ontvingen een Spinozapremie. Yazdanbakhsh kreeg de premie voor haar baanbrekende onderzoek naar de invloed van parasieten op het menselijk immuunsysteem. Koper kreeg de premie omdat hij met zijn fundamentele werk cruciale bijdragen levert aan het verduurzamen van onze energievoorziening en de chemische industrie. Judi Mesman (Leiden University College) ontving een Stevinpremie vanwege haar interdisciplinaire onderzoek naar de invloed van opvoeding en onderwijs op het wereldbeeld van kinderen.

### **Interdisciplinair onderzoek**

Interdisciplinair onderzoek is van groot belang om de grote uitdagingen van deze tijd aan te pakken. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om onderwerpen als klimaatverandering, het verlies van biodiversiteit en de vraag hoe artificiële en menselijke intelligentie kunnen samenwerken. Om interdisciplinair onderzoek te stimuleren lopen er op dit moment acht universiteitsbrede stimuleringsprogramma's. De stimuleringsprogramma's gaan over: kunstmatige intelligentie om maatschappelijke uitdagingen aan te pakken, de dynamiek en de implicaties van collecties, het combineren van interdisciplinaire kennis voor een veiligere en veerkrachtigere maatschappij, de invloed van grensoverschrijdende fenomenen op Europees burgerschap, het analyseren van data om de gezondheidszorg te verbeteren, de ontwikkeling van medicijnen dankzij multidisciplinaire samenwerking, regeneratieve geneeskunde en beleidsveranderingen voor een duurzame wereld.

Wetenschappers van verschillende disciplines weten elkaar steeds meer te vinden. Interdisciplinariteit is een belangrijke ambitie in ons nieuwe strategisch plan. Wij zullen interdisciplinair onderzoek blijven stimuleren. Daarnaast blijft er binnen onze universiteit altijd ruimte om juist binnen de discipline te excelleren.

Ook het fundamentele onderzoek koesteren wij, vaak draagt dit op korte of langere termijn bij aan ontwikkelingen in de samenleving.

### **Impact**

Met hoogwaardig onderzoek en onderwijs draagt de Universiteit Leiden bij aan een betere wereld. De universiteit mengt zich in het wetenschappelijke en publieke debat, en zoekt antwoorden voor economische en maatschappelijke vraagstukken. Zowel lokaal en regionaal als mondiaal.

Onze Haagse campus vormt door haar positionering in de internationale stad Den Haag een verrijking voor ons interdisciplinair onderzoek en onderwijs. De campus beschikt over grote mogelijkheden om impact te genereren voor de stad en de Haagse regio. Ons sterke internationaal inhoudelijke profiel in Den Haag biedt bovendien kansen om economische en maatschappelijke verbindingen binnen en buiten Europa te versterken. In de stad Den Haag worden onze activiteiten steeds verder uitgebouwd.

De impact van de Universiteit Leiden is regionaal zichtbaar in het Leiden Bio Science Park, het grootste innovation district van Nederland op het gebied van life sciences & health. De ontmoeting tussen hoogwaardig onderwijs, onderzoek, zorg en bedrijfsleven trekt studenten, wetenschappers en ondernemers vanuit de hele wereld naar kennisstad Leiden.

Via Libertatis Ergo Holding BV (LEH) heeft de universiteit financieel bijgedragen aan de start van verschillende nieuwe bedrijven op het Bio Science Park. Zo werd via LEH een lening verstrekt van 1,6 miljoen euro aan Nectsgen BV, het initiatief van het LUMC waarmee een stamcelfaciliteit wordt gerealiseerd.

De groei van het Leiden Bio Science Park is in een stroomversnelling geraakt. Naast de al genoemde inrichting van Nectsgen is er met de bouw gestart van een nieuwe celtherapiefaciliteit van het Amerikaanse Bristol Myers Squibb (BMS). Dit bedrijf gaat celtherapie produceren en ontwikkelen voor onder meer leukemiepatiënten. Ook werd in het voorjaar van 2021 het Biopartner-5-gebouw opgeleverd. Het pand met laboratoria, kantoren en vergaderruimten staat bekend om zijn energieneutrale en duurzame ontwerp. Het Biopartner Center Leiden is de incubator-organisatie van het Leiden Bio Science Park, die huisvesting biedt aan startende life sciences-bedrijven.

Wij spreken de hoop uit dat 2022 een jaar zal zijn waarin wij elkaar weer meer zullen ontmoeten op

onze campussen. We zijn trots op onze medewerkers en studenten die gezamenlijk de Leidse academische gemeenschap vormen. Wij koesteren gezamenlijk de rijke geschiedenis van de universiteit, onze waardevolle tradities, wereldwijde reputatie en gedrevenheid, creativiteit en inspiratie in het verwerven en overdragen van kennis, gericht op een veilige, gezonde, duurzame, welvarende en rechtvaardige toekomst.

Prof.mr. Annetje Ottow  
*Voorzitter*

Prof.dr.ir. Hester Bijl  
*Rector magnificus*

Drs. Martijn Ridderbos RC  
*Vicevoorzitter*

# Kerncijfers

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

<b>Studenten</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Instroom propedeuse bachelor	5.683	6.171	6.105	6.501	6.613
Waarvan met buitenlandse nationaliteit	17%	18%	19%	17%	22%
Deelnemers excellentie-onderwijs	11%	11%	11%	11%	11%
Contacturen B-1 (% opleidingen met 12 of meer uren)	100%	100%	100%	98%	100%
Instroom master	5.280	5.350	5.338	6.260	6.078
Waarvan met buitenlandse nationaliteit	28%	29%	30%	29%	31%
Totaal aantal ingeschrevenen (vt+dt+extraneï)	28.115	29.537	30.857	32.806	34.165
Tevredenheid bachelorstudenten (NSE)	4,1	4,0	4,1	–	3,8
Tevredenheid masterstudenten (NSE)	4,0	3,9	3,9	–	3,8
<b>Diploma's en studiesucces</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Bachelordiploma's	3.776	3.845	3.900	4.514	4.813
(Post)Masterdiploma's	3.989	4.182	4.224	4.244	4.688
Niet-negatief BSA-advies in 1e bachelor jaar	84%	84%	85%	100%	88%
Uitval na 1 jaar (bachelor)	15%	15%	15%	12%	14%
Omzwaai na 1 jaar (bachelor)	6%	6%	5%	3%	4%
Herinschrijversrendement in 4 jaar (bachelor)	70%	69%	68%	69%	72%
Rendement 1-jarige master in 2 jaar	65%	68%	70%	72%	72%
Rendement 2-jarige master in 3 jaar	66%	69%	72%	67%	68%
Rendement 3-jarige master in 4 jaar	82%	82%	84%	79%	75%
<b>Onderzoek</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Promoties	423	447	433	447	445
Wetenschappelijke publicaties	6.094	6.413	6.438	6.325	7.088
Onderzoeksinzet in fte	2.460	2.510	2.546	2.653	2.815
Gemiddelde promotieduur	5,3	5,2	5,4	5,6	5,9
Promotierendement in 6 jaar	59%	60%	60%	56%	60%
<b>Personeel in dienst</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Totaal fte in dienst (ultimo)	4.193	4.274	4.408	4.659	4.866
Waarvan wetenschappelijk personeel	1.606	1.638	1.692	1.808	1.862
Waarvan promovendi	774	774	776	829	886
Waarvan onderwijs- en onderzoeksondersteuning	440	431	442	449	497
Waarvan overig ondersteunend en beheerspersoneel	1.323	1.382	1.447	1.512	1.573
% Vrouwen in hogere functies (alleen wp)	31%	32%	33%	34%	34%
% Vrouwelijke hoogleraren	26%	29%	29%	29%	31%
% Tijdelijk wp in eerste geldstroom	36%	32%	31%	34%	34%
% BKO-certificaten	93%	90%	89%	88%	87%
<b>Financiën (in M€)</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Rijksbijdrage	337	358	375	405	458
Collegegelden	64	68	71	76	70
NWO (incl. ZonMW) en KNAW	52	52	58	52	56
EU (incl. ERC)	37	40	36	49	39
Andere derden (incl. contractonderwijs)	90	96	101	90	103
Overige baten	42	38	44	35	51
Totale baten	623	652	686	707	777
Lasten	614	650	690	697	754
Nettoresultaat	4	-3	-4	0	26
Aandeel werk voor derden op totale baten	29%	29%	28%	27%	26%

# Bericht van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht kijkt met veel waardering terug op het kalenderjaar 2021. De raad is trots op de Universiteit Leiden, waar ondanks de pandemie door ieders inspanningen het niveau van het onderwijs en onderzoek hoog bleef, en de studieresultaten goed waren. Het is jammer dat corona een belangrijke rol bleef spelen dit jaar. Het persoonlijk contact tussen studenten onderling en tussen student en docent, alsook het contact binnen het wetenschappelijk debat werd bemoeilijkt door de beperkingen in verband met corona. Het optimisme wat eind 2020 ontstond over het verloop van de pandemie werd maar deels bewaarheid.

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

De Raad van Toezicht hecht er belang aan om ook via ontmoetingen in verbinding te staan met de organisatie. Bijvoorbeeld door werkbezoeken bij faculteiten en het bijwonen van academische plechtigheden. Helaas waren echte werkbezoeken en persoonlijke interacties zeer beperkt vanwege de beperkingen die in verband met corona werden opgelegd. Via de digitale vergaderplatforms hebben wij wel informatieve ontmoetingen gehad met bestuurders uit de verschillende faculteiten.

De Raad van Toezicht heeft in het verslagjaar zesmaal plenair met het College van Bestuur vergaderd. Voorafgaand aan deze bijeenkomst hield de raad, ter voorbereiding en interne besluitvorming, steeds onderling beraad. Bij iedere bijeenkomst wordt een belangwekkend strategisch onderwerp besproken, zodat de raad zijn rol als adviseur kan vervullen. De bespreking van de strategische onderwerpen biedt de Raad van Toezicht ook verdiepend inzicht in het reilen en zeilen van de universiteit. Voor 2021 was uiteraard de ontwikkeling van het strategisch plan 2022-2027 een voornaam onderwerp. Enerzijds volgde de raad het totstandkomingsproces van de strategie, met name het consultatieproces van het College van Bestuur met de academische gemeenschap en de belangrijkste externe stakeholders. Anderzijds voerde de raad ook inhoudelijk het gesprek met het college over

de strategie. Hiervoor werd een additionele bijeenkomst van College van Bestuur en Raad van Toezicht georganiseerd. Wij hebben veel waardering voor de open houding van het college in de dialoog over de strategie. Op deze manier is het college tot een breed gedeelde visie gekomen over de identiteit en de koers van de universiteit.

Een belangrijk onderwerp waarover de Raad van Toezicht zorgvuldig is geïnformeerd, was ook dit jaar de coronaanpak. De raad is hierover zesmaal schriftelijk op de hoogte gesteld van de stand van zaken. In iedere plenaire vergadering is over dit onderwerp van gedachten gewisseld tussen raad en college.

Het College van Bestuur informeerde de Raad van Toezicht over situaties waarin het college actie onderneemt ter bevordering van een sociaal en veilig werkklimaat. De universiteitsbreed als hoog ervaren werkdruk was een voornaam onderwerp van gesprek. De raad volgt de ontwikkelingen rond Erkennen en waarderen en heeft dit veelomvattende programma hoog op de agenda staan. Dit is inmiddels gekoppeld aan het onderwerp Open science. Dit is uitvoerig aan de orde geweest in de commissie Kwaliteitszorg Onderwijs en Onderzoek, waar het boegbeeld Open science virtueel aanschoof.

De Raad van Toezicht voerde in zijn formele rol als werkgever van het College van Bestuur in het vierde kwartaal van 2021 resultaat- en ontwikkelingsgesprekken met de afzonderlijke leden van het college.

In 2021 nam de Raad van Toezicht afscheid van prof. mr. Carel Stolker. De raad wil hem hartelijk danken voor zijn voorbeeldige optreden als voorzitter en rector magnificus. Gelijktijdig met dit aftreden van Stolker trad prof. mr. Annetje Ottow aan als voorzitter van het College van Bestuur en prof. dr. ir. Hester Bijl als rector magnificus. Tijdens de dies natalis op 8 februari 2021 presenteerde het college zich in de 'nieuwe stijl', waarin de functies van rector magnificus en voorzitter weer van elkaar gescheiden zijn. In onze vergadering van maart mochten wij het college in de nieuwe samenstelling hartelijk verwelkomen.

De universitaire financiën zijn volgens de gebruikelijke cyclus besproken, waarbij er steeds extra aandacht was voor de effecten van de coronacrisis en de ontwikkelingen rond vastgoed. De Raad van Toezicht keurde in zijn vergadering van juni de jaarrekening 2020 en het

bestuursverslag over 2020 goed. Ook werd de Kadernota 2022-2026 besproken. De voortgang van de uitvoering van de begroting 2021 volgde de raad aan de hand van de bestuurlijke financiële tertiaal-rapportages. De raad verleende in zijn vergadering van december goedkeuring aan de begroting voor 2022-2026. Naar aanleiding van de kadernota en de begroting is de raad met het college in gesprek geweest over de financiële onzekerheden die de coronacrisis ook dit jaar veroorzaakte. De extra middelen vanuit het Nationaal Programma Onderwijs brachten echter verlichting.

Uit een onderzoek dat consultancybureau PwC Strategy& uitvoerde in opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) is gebleken dat een extra investering van één miljard euro zou moeten worden gedaan om het onderwijs en onderzoek in Nederland op hoog niveau te houden. Tijdens het schrijven van dit bericht van de Raad van Toezicht is duidelijk dat er daadwerkelijk extra zal worden geïnvesteerd, maar hoe dit precies zal gebeuren is nog niet geheel uitgekristalliseerd. Dit onderwerp staat direct in verband met de discussie binnen onze universiteit over werkdruk: de toestroom van het aantal studenten staat in een scheve verhouding met de financiering door het ministerie van OCW. Over dit onderwerp heeft de Raad van Toezicht eveneens uitgebreid van gedachten gewisseld met het College van Bestuur. De raad zal deze ontwikkelingen kritisch blijven volgen.

Ons reglement schrijft voor dat onze leden na het verstrijken van hun tweede zittingstermijn van vier jaar aftreden. In dit verslagjaar betekende dat het afscheid van dr. Liesbeth van Welie en drs. Cateautje Hijmans van den Bergh MBA. Wij zijn hen dankbaar voor hun bijdrage.

Het vertrek van deze collega's betekende dat er nieuwe leden benoemd dienden te worden. Daarbij is het zo dat de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) voorschrijft dat één van vijf leden van de Raad van Toezicht voorgedragen dient te worden door de Universiteitsraad (UR). Aangezien Van Welie op voordracht van de UR deel uitmaakte van de raad, diende er een nieuwe voordracht gedaan te worden. Dit heeft geleid tot de benoeming, door de minister van OCW, van mr. Robine de Lange-Tegelaar als door de UR voorgedragen kandidaat per 1 september 2021. Per 1 december 2021 werd drs. Lodewijk Govaerts benoemd.

De Auditcommissie van de Raad van Toezicht kwam driemaal bijeen dit jaar. In mei 2021 deed zij dat ter voorbereiding van de besluitvorming van de raad ten aanzien van de jaarrekening 2020, het accountantsverslag en het jaarverslag over 2020. In september 2021

kwamen in de Auditcommissie de operationele audits en IT-audits aan de orde. In november besprak de commissie de universitaire begroting 2022-2026, en met KPMG de Management Letter 2021. Naast de twee leden van de Auditcommissie neemt ook de voorzitter van de raad als toehoorder deel aan deze vergaderingen.

De Raad van Toezicht besprak de bestuursmonitor, de jaarlijkse rapportage over de monitoring van de bestuursafspraken. Ook besprak de raad de jaarlijkse rapportage op het gebied van informatiebeveiliging en privacy, en het werkplan voor het komend jaar voor deze onderwerpen. De raad heeft voorts het Leids Register Opleidingen 2022-2023 goedgekeurd.

De Raad van Toezicht nam via de kadernota en het bestuursverslag met waardering kennis van de voortgang van de inzet van de kwaliteitsmiddelen. De raad heeft zich ervan vergewist dat de kwaliteitsmiddelen in goed overleg met de medezeggenschap op een zo effectief mogelijke manier worden besteed. Het Aanvullend bestedingsplan kwaliteitsafspraken 2022-2024 werd in de Raad van Toezicht-vergadering van 14 december 2021 vastgesteld, nadat het uitgebreid besproken was in de commissie Kwaliteitszorg Onderwijs en Onderzoek van de raad.

Na kennisneming van het Accountantsverslag heeft de Raad van Toezicht in zijn vergadering van 25 mei 2022 dit verslag, inclusief de jaarrekening over 2021, goedgekeurd.

De commissie Kwaliteitszorg Onderwijs en Onderzoek van de Raad van Toezicht kwam in 2021 driemaal bijeen en besprak de jaarverslagen kwaliteitszorg onderwijs en onderzoek 2020. Daarnaast is uitgebreid door de commissie met de rector magnificus gesproken over de inzet van de middelen van het NPO. Door de extra investering dankzij het NPO kan studievertraging bij studenten door de coronamaatregelen worden tegengegaan. Belangrijk is ook dat het begrip 'studievertraging' niet alleen betrekking heeft op de kwalificerende kant van het onderwijs, maar ook op persoonlijke ontwikkeling en socialisatie. Het is een zorgelijke ontwikkeling dat studenten door de coronamaatregelen meer psychische problemen ervaren, juist in deze voor de persoonlijke ontwikkeling van jongvolwassenen zo belangrijke studietijd. De raad heeft veel waardering voor de extra inspanningen van de universiteit op het gebied van het mentale welzijn van studenten.

Hoewel het door de coronabeperkingen niet mogelijk is om daadwerkelijke fysieke werkbezoeken af te leggen heeft de commissie Kwaliteitszorg Onderwijs en Onder-

zoek in een sessie in april op een prettige manier kennis gemaakt met wetenschappers in het Social Sciences and Humanities (SSH)-domein. De leden van de commissie hebben hierbij onder andere inzichten verworven in de dilemma's voor de promotietrajecten binnen de alfa- en gammadomeinen.

De Raad van Toezicht heeft tweemaal regulier overleg gevoerd met de fractievoorzitters van de Universiteitsraad. De raad vindt het belangrijk dat er bij de Universiteit Leiden een cultuur is, waar de medezeggenschap namens het personeel en de studentengemeenschap een belangrijke rol in de beleidsontwikkeling speelt. De dialoog tussen UR en het College van Bestuur over de nieuwe strategie was, enerzijds door de grote ambities van het conceptplan en anderzijds door de ervaren werkdruk onder het personeel, een uitdagend gesprek. Het college en de UR zijn hier samen uitgekomen. Op deze wijze heeft het Strategisch Plan aan kwaliteit gewonnen.

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

Namens de Raad van Toezicht van de Universiteit Leiden,

Drs. A.F. van der Touw  
*Voorzitter*

# Bericht van de Universiteitsraad

*De Universiteitsraad streeft naar een open, duurzame en maatschappelijk betrokken gemeenschap waarin eenieder gelijkwaardig wordt behandeld en in vrijheid en gezondheid haar of zijn talenten kan ontplooiën middels kwalitatief hoogstaand onderwijs en onderzoek en nevenactiviteiten.*

(Uit: Speerpunten UR 2021-2022.)

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

## Samenstelling en speerpunten

Bij de verkiezingen voor de studentgeleding in 2021 werden zes nieuwe raadsleden verkozen en werden twee raadsleden herkozen. Om hen voor te bereiden op hun raadswerk hebben zij in september en oktober een inwerkprogramma gevolgd. De online basiscursus Medezeggenschap was ook dit jaar weer beschikbaar voor de leden van de UR en de faculteitsraden. Tevens werd er weer een succesvolle Introductiedag Medezeggenschap georganiseerd voor leden van de UR, de faculteitsraden en de dienstraden. Zij wisselden ervaringen uit, maakten kennis met het College van Bestuur en volgden een training over bevoegdheden. De nieuw samengestelde UR heeft de volgende speerpunten vastgesteld voor het academisch jaar 2021-2022:

- Naar gezond werken en studeren
- Naar het onderwijs van de toekomst
- Naar meer aandacht voor beginnende academici
- Naar een inclusieve gemeenschap
- Naar de campus van de toekomst

## Medezeggenschapsjaar 2021

Ook medezeggenschapsjaar 2021 werd gekenmerkt door de coronacrisis. Het online vergaderen en het extra corona-overleg met het College van Bestuur werd groten-deels voortgezet. Daarbij passeerden extra onderwerpen de revue, zoals de inzet van de middelen vanuit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO), het reisbeleid en de maatregelen voor het onderwijs en de tentamens.

Naast de behandeling van de jaarlijks terugkerende onderwerpen zoals de kadernota, de model-OER'en (OER: Onderwijs- en Examenreglement) en de begroting, vroegen ook andere grote dossiers de aandacht van de UR. Een van de belangrijkste was het nieuwe strategisch plan van de universiteit. Een speciaal daartoe ingerichte raadscommissie heeft hierover het hele jaar intensief en kritisch meegedacht. De grootste zorg van de UR betreft het door haar gesignaleerde spanningsveld tussen de huidige tekortschietende financiering, de te hoge werkdruk en de nieuwe ambities. Naar aanleiding hiervan is in het strategisch plan onder andere de ambitie 'Ruimte voor vernieuwing' toegevoegd. Ook het terugdringen van het aantal tijdelijke contracten en het creëren van meer ontwikkelingsmogelijkheden voor studenten en beginnende academici zijn ambities die naar aanleiding van gesprekken met de UR aan het plan zijn toegevoegd.

Ook bij andere onderwerpen heeft de UR in 2021 zijn vertegenwoordigende rol goed kunnen vervullen. Zo heeft hij gezorgd voor de voortzetting van de implementatie van het rapport Versterking medezeggenschap. Ook hebben adviezen van de UR geleid tot het stopzetten van de deelname aan de Barometer culturele diversiteit, en het uitschakelen van de classroom scanners. De UR heeft een voortgangsrapportage over de inzet van de kwaliteitsmiddelen 2020 ontvangen. Op basis daarvan heeft de UR zich met succes ingezet voor herijking van de facultaire verdeelsleutel van de kwaliteitsmiddelen, en input gegeven voor de inzet van centrale kwaliteitsmiddelen. Ook waren UR-leden betrokken bij de herziening van de universitaire Richtlijn promotietrajecten en het Promotiereglement. Tot slot heeft de UR in 'verdiepings-sessies' met het College van Bestuur een aantal zaken onder de aandacht gebracht, zoals de ongelijkheid in de situatie van verschillende typen promovendi, de kennisveiligheid en de omgang met onvrije landen.

De UR was nauw betrokken bij de herbenoeming van de vicevoorzitter van het College van Bestuur en de benoeming van nieuwe leden van de Raad van Toezicht, waarmee hij ook open gesprekken heeft gevoerd. Ook heeft de UR (digitale) werkbezoeken afgelegd aan de Honours Academy, Campus Den Haag, LDE Universiteiten (de samenwerkende universiteiten van Leiden, Delft, Erasmus) en het Universitair Facilitair Bedrijf (UFB). Daarnaast heeft hij samen met het Leiden University Green Office (LUGO) een conferentie over duurzaamheid en medezeggenschap georganiseerd. Het zogenaamde buddysysteem van de UR en de halfjaarlijkse voorzit-

tersoverleggen met de faculteitsraden, dienstraden en het Lokaal Overleg zorgden weer voor goede aansluiting tussen de centrale en de decentrale medezeggenschap.

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

### Overzicht van onderwerpen

Tot slot volgt hier een overzicht van de instemmingsbesluiten en adviezen van de Universiteitsraad in 2021. De brieven en de verslagen van de vergaderingen zijn terug te vinden op de website: [universiteit.leiden.nl/ur](https://universiteit.leiden.nl/ur).

De Universiteitsraad heeft ingestemd met deze dossiers:

- Strategisch plan 2022-2027
- Hoofdlijnen begroting 2022-2025
- Leids Universitair Register Opleidingen 2022-2023
- Instellingsdeel Studentenstatuut 2021-2022
- Model-OER'en 2022-2023 (bachelor en master)
- NPO-middelen begeleiding studenten
- NPO-middelen steunprogramma voor herstel en perspectief onderzoekers
- Verlenging Richtlijn aanbieden tentamens (corona)
- Addenda Model-OER' en 2020-2021 (corona)
- Aangepaste Regeling gebruik universitaire gebouwen, terreinen en andere voorzieningen
- Aanpassing Vergoedingsregeling assessoren
- Wijziging Bestuurs- en beheersreglement

Over de volgende onderwerpen heeft de Universiteitsraad in 2021 advies uitgebracht:

- Verlenging coronamaatregelen onderwijs
- Resultaten en aanpak Personeelsmonitor light
- Classroom scanners
- Aanvullend bestedingsplan kwaliteitsafspraken 2022-2024
- Herziening Regeling datamanagement
- Regeling ICE 2022-2023
- Tarief pre-master
- Bestuurlijke financiële rapportages
- Thuiswerken - faciliteiten en afspraken
- Opvolging suggesties Inspectie SZW werkdruk
- Jaarverslagen vertrouwenspersonen en ombudsfunctionaris voor studenten
- Personeel in cijfers 2021
- Duurzaamheidsverslag 2020 en routekaart energietransitie
- Retributiebeleid 2022-2023
- Internationale dienstreizen (corona)
- Gang van zaken Humanities campus
- Maatregelen fysiek onderwijs (corona)
- Positionering en beloning studenten in gremia

- Aanpassingen vergoedingsregeling leden faculteitsbestuur
- UR-notitie Genderneutraliteit en -inclusie
- Jaarbeeld afdeling Veiligheid, gezondheid en milieu (VGM)
- Regeling toelating masteropleidingen
- Jaarverslagen kwaliteitszorg onderwijs en onderzoek
- Universitair jaarverslag 2020
- Inschrijfprotocol voor studenten
- Voorstel gemeenschappelijke initiatieven kwaliteitsmiddelen
- Voortgangsrapportage kwaliteitsafspraken
- Additionele middelen NPO voor 2021
- Deelname Barometer culturele diversiteit
- Capaciteitsfixi en criteria selectie en plaatsing en reglement selectie
- Herziene aanvraag capaciteitsbeperking master Asian Studies
- Rapport versterking medezeggenschap
- Herijking kwaliteitsafspraken
- Plan van aanpak onderwijsvisie 2021-2023
- Inrichting ombudsfunctie voor personeel en centraal informatiepunt
- Regeling melding misstanden
- Eindrapportage doorontwikkeling kwaliteitszorg
- ICT-projectenkalender

Namens de Universiteitsraad van de Universiteit Leiden,

Charlotte de Roon MSc

*Voorzitter*

Zie bijlage C voor de samenstelling van de Universiteitsraad.



# Deel I

## Bestuursverslag 2021

# Bestuursstructuur (per 1 september 2021)

## Raad van Toezicht

Voorzitter: drs. A.F. van der Touw

## College van Bestuur

Voorzitter: prof.mr. A.T. Ottow  
Rector magnificus: prof.dr.ir. H. Bijl  
Vicevoorzitter: drs. M. Ridderbos RC

## Universiteitsraad

Voorzitter: C.J. de Roon MSc

## Faculteiten

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

De faculteiten bestaan uit 28 instituten en 2 interfacultaire instituten

## Expertisecentra/ondersteunende diensten

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

## Bestuursbureau

- Directie Strategie en Academische Zaken (SAZ)
- Algemeen Bestuurlijke en Juridische Zaken (AB|Z)
- Directie Financiën
- Directie HRM
- Directie Informatiemanagement
- Directie Strategische Communicatie en Marketing (SCM)

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

# 1. Profiel, missie en strategie

Voor de periode 2015-2020 golden de ambities uit het strategisch plan *Excelleren in vrijheid*. Van daaruit heeft de universiteit sterk ingezet op de volgende zes strategische thema's die leidend waren voor de universitaire koers:

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

In de loop van 2021 is een nieuw universitair strategisch plan voor 2022-2027 ontwikkeld en vastgesteld, met als titel *Vernieuwen en verbinden*. Het jaar 2021 kan wat dat betreft als een overgangsjaar tussen twee strategisch-plan-periodes gezien worden. Op inhoudelijk vlak houden we met het nieuwe strategisch plan de koers uit *Excelleren in vrijheid 2015-2020* vast en brengen daar nieuwe accenten in aan. De focus ligt daarbij op het verstevigen van verbindingen. Daarmee kunnen we meer connecties tussen wetenschapsgebieden maken, samen met anderen nieuwe kansen en mogelijkheden creëren voor onderzoek en onderwijs, de wisselwerking tussen onze universiteit en de samenleving verdiepen, en werken aan een sterke universitaire gemeenschap. Zo blijven we vernieuwend en toonaangevend, en vergroten we onze maatschappelijke en wetenschappelijke impact.

Bij de implementatie van het nieuwe strategisch plan streven we naar een goed en werkbaar evenwicht tussen doorontwikkelen en vernieuwen. We sluiten daarbij zoveel mogelijk aan bij lopende ontwikkelingen en initiatieven. Voorbeelden daarvan zijn de Onderwijsvisie, de stimuleringsprogramma's, en de programma's rondom Open science, Erkennen en waarderen, en leiderschapsontwikkeling (allen onderdeel van dit jaarverslag). In het volgende jaarverslag (over 2022) zullen we uitgebreider ingaan op de koers en ambities uit het strategisch plan *Vernieuwen en verbinden 2022-2027* en de wijze waarop we daarmee aan de slag zijn gegaan. In dit jaarverslag wordt verantwoording afgelegd over onze inspanningen

en resultaten in 2021, waarbij de ambities van het vorige instellingsplan als leidraad dienden.

## 1.1 Onze belofte en kernwaarden

Zoals hierboven aangegeven, is gedurende 2021 het nieuwe strategisch plan *Vernieuwen en verbinden 2022-2027* ontwikkeld en vastgesteld. Daarin zijn ook een hernieuwde belofte en kernwaarden geformuleerd:

### Onze belofte

We zijn nu en in de toekomst relevant. Vanuit toonaangevend onderzoek en onderwijs rusten wij nieuwe generaties toe om in een mondiale samenleving het verschil te maken. Wij worden gedreven door willen weten, begrijpen, duiden en creëren. Met elkaar geven wij antwoorden op de vragen van vandaag, en houden de blik gericht op de vragen van morgen. Wij maken daarbij optimaal gebruik van de diversiteit van onze wetenschappelijke disciplines, zowel door verdieping als door verbreding van kennis. Kennis en waarde creëren we in continue verbinding met elkaar en met onze omgeving. Wij beschouwen eenieder, medewerker en student, als een gelijkwaardig lid van onze gemeenschap. Wij koesteren onze diversiteit, hebben oog voor wat ons bindt, respecteren elkaar en elkaars rol, en werken nauw met elkaar samen. Wij zijn een betrouwbaar baken in het maatschappelijke en politieke debat.

### Onze kernwaarden

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

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

- *Vrij* – Onafhankelijk bevragen. Ruimte voor verschillende perspectieven en ideeën, voor open dialoog, voor ongebonden onderzoek.

Deze kernwaarden zijn gelijkwaardig aan elkaar en zijn *in samenhang* richtinggevend voor ons gedrag en handelen, voor de keuzes die we maken en de samenwerkingen die we aangaan. Zo zijn bijvoorbeeld professionele autonomie en academische vrijheid essentieel voor een goed functionerende universitaire gemeenschap, maar wanneer deze vrijheid niet samengaat met verantwoordelijkheid en verbondenheid, houd je enkel vrijblijvendheid over. Vernieuwing is nodig om de wetenschap en de samenleving verder te brengen. Maar wanneer vernieuwing niet samengaat met verbondenheid en verantwoordelijkheid, bestaat het risico dat de juiste vragen niet gesteld worden en/of dat er onvoldoende oog is voor mogelijke toepassingen van onderzoeksresultaten. De kernwaarden zijn geen doelen op zich, maar ze zijn wel bepalend voor de manier waarop we met elkaar onze doelen en ambities willen bereiken. De kernwaarden zijn daarom een wezenlijk onderdeel van het voortdurend gesprek dat we met elkaar voeren. Daarbij staan we ook stil bij de vraag waar onze kernwaarden onderhoud behoeven en aandacht vragen. Ze zijn daarmee ondersteunend aan onze strategische insteek en ambities, en de beweging die daarvoor nodig is.

## 1.2 Strategie en positie

De Universiteit Leiden staat midden in een samenleving die sterk in beweging is. De universiteit heeft zich daarom te verhouden tot haar maatschappelijke context, die zich kenmerkt door toenemende globalisering en internationalisering, een grote rol voor Europa, razendsnelle technologische ontwikkelingen, toenemende diversiteit onder studenten, sterkere concurrentie op de studentenmarkt en, bij de werving van wetenschappelijk talent en competitie, om onderzoeksmiddelen.

### Coronapandemie

Heel direct heeft de coronapandemie, die ook in 2021 nog voortduurde, een grote invloed gehad op de uitvoering van de kerntaken van de universiteit: onderwijs en onderzoek. Medewerkers en studenten werkten en studeerden ook in 2021 nog grotendeels online vanuit huis. In deze situatie kwam vanaf begin 2022 verbetering. Dankzij de enorme inzet, creativiteit en flexibiliteit van haar medewerkers en studenten kon de universiteit in 2021, het tweede coronajaar, tijdens de lockdowns toch 'open' blijven: het onderzoek en het onderwijs gingen door, zij het op afstand. We spreken de wens en de hoop uit dat de openstelling van begin 2022 blijvend zal zijn.

### Universiteit in twee steden

De Universiteit Leiden is gevestigd in twee steden: Leiden en Den Haag. In Den Haag sluit de universiteit met onderzoek en onderwijs nauw aan op het profiel van de stad als internationale stad van vrede, veiligheid en recht. Daarnaast leggen wij met ons onderzoek en onderwijs de verbinding met Den Haag als centrum van de landelijke politiek en het openbaar bestuur, met de stedelijke vraagstukken die haar kenmerken, en met de vele uitdagingen die er zijn op het terrein van gezondheid en zorg. Zes faculteiten ontplooiën op deze gebieden activiteiten in Den Haag.

### Samenwerkingsverband Leiden-Delft-Erasmus Universities

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

### Universiteit Leiden in de rankings

De kwaliteit van het werk dat verricht wordt aan de Universiteit Leiden, wordt op verschillende manieren 'gemeten', onder meer in wereldwijde rankings. Daarin neemt de Universiteit Leiden een vooraanstaande positie in (zie tabel). In twee van de vier invloedrijkste rankings stond Leiden ook in 2021 in de top 100: de Academic Ranking of World Universities (ARWU) en de Times Higher Education (THE). In 2021 steeg de Universiteit Leiden op de QS-ranking, maar was er sprake van een lichte daling in de rankings van de ARWU en de THE, en van een wat sterkere daling in de CWTS Leiden-ranking. De positie in de rankings geeft inzicht in met name het onderzoeksprofiel van de universiteit ten opzichte van andere universiteiten wereldwijd. De relatieve positionering op rankings is echter geen absolute weerspiegeling van de kwaliteit van de onderzoeksactiviteiten van de universiteit, vanwege de gebruikte indicatoren en methodologie. De gebruikte indicatoren, zoals de reputatiescores op basis van enquêtes onder academici, de aantallen studenten ten opzichte van de omvang van de academische staf en het aantal Nobelprijzen onder alumni of (voormalige) staf, staan niet altijd in directe relatie tot recente onderzoeksactiviteiten van de universiteit. Bovendien gaat het om relatieve posities, waardoor ontwikkelingen bij andere universiteiten de positionering

Jaar	ARWU Ranking	THE Ranking	QS Ranking*	CWTS Ranking
2017	88 (4)	67 (4)	109 (4)	91 (7)
2018	74 (3)	68 (4)	122 (5)	88 (6)
2019	82 (4)	67 (3)	118 (5)	98 (6)
2020	80 (4)	70 (3)	128 (6)	100 (6)
2021	83 (3)	71 (4)	112 (4)	114 (9)

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

van de Universiteit Leiden van jaar tot jaar kunnen beïnvloeden, zonder dat er feitelijk iets wijzigt in de activiteiten van de Universiteit Leiden.

In haar strategisch plan *Excelleren in Vrijheid* legde de Universiteit Leiden nadruk op het talentbeleid, met als doel zich daarmee duurzaam te verzekeren van een bij de universiteit passende positie in de top 100. De Universiteit Leiden heeft zich in recente jaren geëngageerd aan de uitgangspunten van Open science en aan een nieuwe manier van erkennen en waarderen in de academische wereld. Dit zal op termijn mogelijk effect hebben op de positionering van de universiteit in de rankings.

### 1.3 Bestuursafspraken

Het College van Bestuur heeft op basis van het strategisch plan in 2015 bestuursafspraken gemaakt met de faculteiten voor de periode 2016 tot en met 2019. Omdat de totstandkoming van het nieuwe strategisch plan (en bijbehorende bestuursafspraken) vanwege de coronapandemie is vertraagd, zijn de bestuursafspraken

verlengd tot en met 2021. In de tabel op deze pagina zijn de resultaten van de afspraken te zien. Hierbij is de realisatie in 2021 afgezet tegen de uitgangssituatie van de doelstelling. De meerderheid van de beoogde doelen is in 2021 gerealiseerd of nagenoeg gerealiseerd (herinschrijversrendement bachelor, en omzet in de tweede en derde geldstroom EU). Het percentage tijdelijk personeel aangesteld in de eerste geldstroom is achtergebleven, met name als gevolg van de coronacrisis. Voor de afspraak over de daling van het aantal docenten is, in het licht van de sterke groei van het aantal studenten, bewust gekozen voor een geleidelijke aanpak.

Voor het volgen van de ontwikkeling van de nieuwe ambities van het strategisch plan *Vernieuwen en verbinden 2022-2027* worden in 2022 zowel kwantitatieve als kwalitatieve manieren van monitoring overwogen. Als onderdeel hiervan verkent het college met de decanen de noodzaak en wenselijkheid om voor een of meerdere ambities passende nieuwe bestuurlijke streef-afspraken te maken.

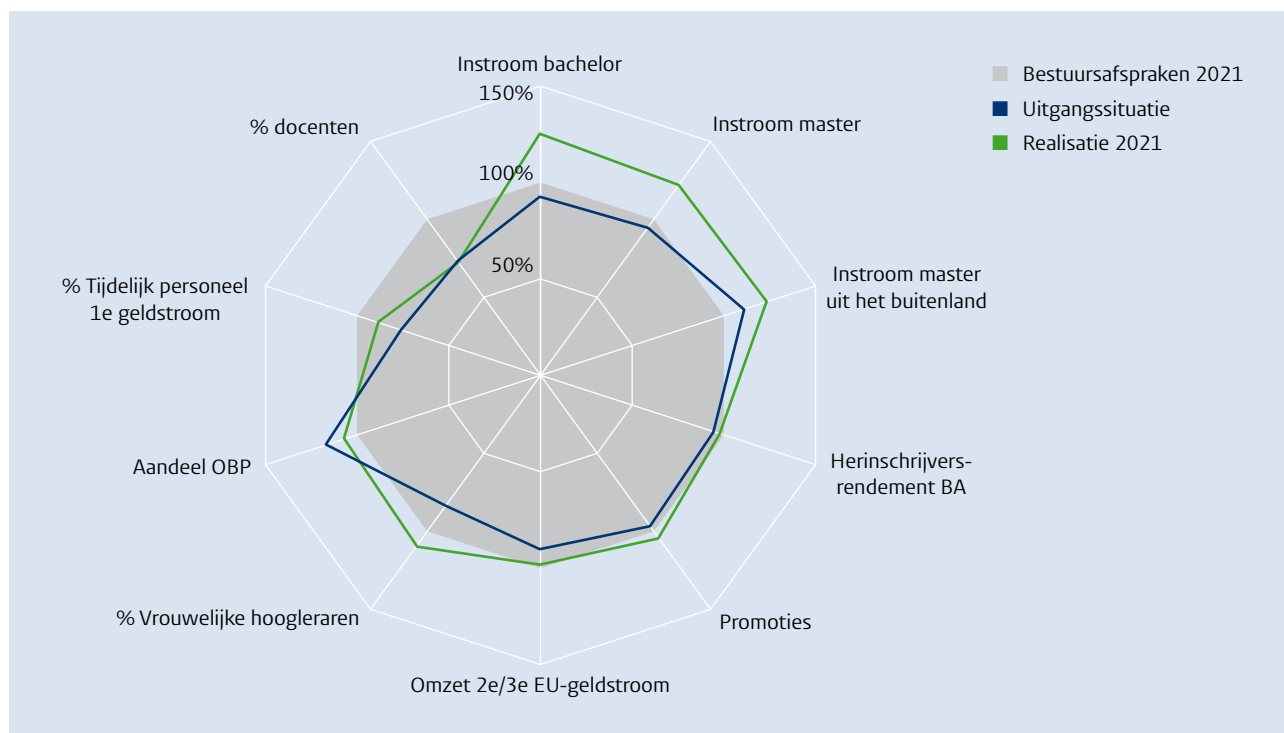
#### Bestuursafspraken

Nr.	Indicator		Afspraak 2021	Realisatie 2021	Uitgangssituatie
1.	Instroom bachelor	≥	4.865	6.087	4.499
2.	Instroom master	≥	4.500	5.509	4.234
3.	Instroom in masters uit buitenland	≥	26%	32,7%	29,4%
4.	Herinschrijversrendement bachelor	≥	73%	71,6%	68,9%
5.	Promoties*	≥	418	436	406
6.	Omzet 2e /3e EU geldstroom (K€)	≥	93.686	92.022	84.529
7.	% Vrouwelijke hoogleraren	≥	28%	30,7%	23,5%
8.	Aandeel obp	≤	20%	18,7%	17,1%
9.	% Tijdelijk personeel 1e geldstroom	=	28%	31,2%	36,1%
10.	% Docenten	≤	15%	20,8%	20,5%

\* Het aantal promoties in 2021 bedroeg 445. De 9 promoties van het ICLON en het ASCL (Afrika-Studiecentrum Leiden) vallen buiten de bestuursafspraken.

Figuur 1

Bestuursafspraken. Leeswijzer: het grijze vlak geeft de afspraken voor (eind) 2021 weer als 100%. Als een indicator op of buiten de 100% ligt, is dat positief; de afspraak is gerealiseerd. Als de indicator binnen de 100% ligt, is de afspraak niet gehaald.



## 1.4 Maatschappelijke trends en impact

De universiteit voegt met haar onderzoek en onderwijs direct en indirect meerwaarde toe aan een samenleving die sterk in beweging is. Het is essentieel dat de universiteit hierop blijft inspelen met haar onderzoek en onderwijs, en dat ze haar wetenschappers en studenten zoveel mogelijk de ruimte blijft geven om het beste uit zichzelf te halen en zich verder te ontwikkelen.

Deze maatschappelijke trends zijn hierbij belangrijk:

- De toenemende globalisering, internationalisering en een grotere rol voor Europa stellen steeds hogere eisen aan internationale wetenschappelijke samenwerking. Dit stelt dus ook nieuwe eisen aan de ondersteuning van en begeleiding bij de organisatie van het onderwijs.
- De EU speelt een steeds prominentere rol in de financiering van wetenschappelijk onderzoek. Gezien de nadruk vanuit de EU daarop, wordt samenwerking steeds belangrijker.
- De snelle technologische ontwikkelingen hebben een grote impact op de ontwikkeling van wetenschap en onderwijs (kansen en vraagstukken op het gebied van Open science en open access, big data, MOOCs, kunstmatige intelligentie en cyberveiligheid) en vragen vaak

om hogere uitgaven voor state-of-the-art-apparatuur en -faciliteiten.

- Een landelijke toename van studenten met een multiculturele achtergrond. Deze diversiteit creëert kansen, en stelt tegelijkertijd nieuwe eisen aan ondersteuning en begeleiding van studenten, promovendi en medewerkers.
- Sterkere concurrentie. De overheid stelt andere eisen dan vroeger: zo heeft zij een Nationale Wetenschapsagenda opgesteld en gaat zij ervan uit dat universiteiten meer onderzoeksgelden in competitie binnengaan. Tegelijkertijd neemt de aanvraagdruk voor onderzoekssubsidies bij NWO en de EU steeds verder toe.

Daarnaast signaleren we:

- De ruimte voor ongebonden onderzoek staat onder druk. Onderzoeksfinanciering wordt in toenemende mate toegewezen aan missiegedreven onderzoek. En steeds vaker moet bij subsidieaanvragen de impact expliciet gemaakt worden, terwijl juist ook het vrije onderzoek essentieel is voor de mogelijke doorbraken van morgen.
- De wetenschap en de academische vrijheid, maar ook de wetenschappers zelf worden vaker bedreigd, bijvoorbeeld op sociale media. We vinden het essen-

tiel dat wetenschappers zich vrij (en onbedreigd) kunnen blijven uitspreken in het publieke debat.

- Door veranderde mondiale krachtsverhoudingen worden universiteiten in Azië steeds belangrijker. Hierdoor ontstaat een toenemende (inter)nationale concurrentie om mensen en middelen. Het aantrekken van wetenschappelijk talent wordt daarmee gecompliceerder.

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

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

In haar onderzoek kenmerkt de universiteit zich door een stevige disciplinaire basis in een breed scala van wetenschapsgebieden, een model dat kenmerkend is voor vele onderzoeksuniversiteiten wereldwijd. Vanuit deze basis verrichten onderzoekers zowel disciplinair als interdisciplinair onderzoek. In hun onderzoek en onderwijs, die nauw met elkaar zijn verweven, staan zij in nauw contact met de samenleving en laten zij zich inspireren door de wetenschappelijke en maatschappelijke vragen van de toekomst, die zij vertalen naar fundamentele en meer toegepaste onderzoeksvragen.

Veel ingewikkelde vragen waarvoor de wereld staat, vereisen van universiteiten nauwe samenwerking tussen de verschillende disciplines. De Leidse universiteit stimuleert die samenwerking op verschillende manieren, bijvoorbeeld door de oprichting van interdisciplinaire centra, het vormgeven van interdisciplinaire onderwijsprogramma's, en het beschikbaar stellen van extra geld voor interfacultaire samenwerking. Zo is verdere uitvoering gegeven aan acht onderzoeksstimuleringsprogramma's, die tot stand zijn gekomen op basis van een gezamenlijk voorstel van de decanen van de zeven faculteiten. Deze programma's worden voor een periode van vier jaar financieel gestimuleerd uit de zogeheten Vernieuwingsmiddelen. Ook in de interdisciplinaire samenwerking met de TUD en de EUR wordt flink geïnvesteerd. Een mooi voorbeeld hiervan is de samenwerking binnen Medical Delta en de samenwerking in AI Convergentie (AI: Artificial Intelligence).

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

## 2. Onderwijs

### 2.1 Onderwijsprofiel

De universiteit heeft een breed onderwijsprofiel met opleidingen in de domeinen alfa, gamma, bèta en geneeskunde, die worden aangeboden in Leiden en Den Haag. In het academisch jaar 2021-2022 bood de universiteit 47 bacheloropleidingen aan, 53 bekostigde en 12 niet-bekostigde masteropleidingen, 5 lerarenopleidingen en 11 research-masteropleidingen. Van alle bacheloropleidingen zijn er acht Engelstalig: Liberal Arts and Sciences, International Studies, Security Studies, English Language and Culture, South and Southeast Asian Studies, Urban Studies, Psychology en Archaeology. Een compleet overzicht van het opleidingsaanbod is opgenomen in bijlage B.

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

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

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

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

### 2.2 Ontwikkeling van het onderwijsaanbod

Het onderwijsaanbod, bestaande uit opleidingen, afstudeerrichtingen en minoren, is permanent in ontwikkeling. In 2021 hebben de volgende wijzigingen plaatsgevonden:

#### In Leiden

- De universiteit doet mee aan het experiment Educatieve Module, waarbij nieuwe doelgroepen worden opgeleid voor het leraarschap. Het experiment liep van 1 juli 2016 tot en met 31 juli 2019 en werd met drie jaar verlengd tot 1 juli 2022.
- In 2021 zijn er twee nieuwe opleidingen geaccrediteerd: de educatieve master Primair Onderwijs en de bachelor Data Science and Artificial Intelligence. De niet-bekostigde opleiding Advanced Studies in Global and European Labour Law is beëindigd. De NVAO is akkoord gegaan met de naamswijziging van de bacheloropleiding 'Afrikaanse talen en culturen' in 'African Studies' en met de naamswijziging van de masteropleiding 'Statistical Science for the Life and Behavioural Sciences' in 'Statistics and Data Science'. Per september 2021 wordt de nieuwe masteropleiding Arts, Literature and Media (research) aangeboden, dit is een samenvoeging van de masteropleidingen Arts and Culture (research) en Literary Studies (research).
- Er zijn twee nieuwe minoren gestart, de minor Sustainable Chemistry and Biotechnology (LDE-minor) en de minor Cyber Security Governance Essentials. De minor Advanced Life Science and Technology is beëindigd.

#### In Den Haag

- Per september 2021 wordt de nieuwe bekostigde masteropleiding Population Health Management aangeboden.
- De voorbereidingen voor de nieuwe opleiding Universitaire Lerarenopleiding Grootstedelijk Onderwijs is in 2021 gestart. De intentie is om in september 2022 van start te gaan.
- De voorbereidingen voor de bachelors Economics & Society en Cybersecurity & Cybercrime en de master Economie van de Publieke Sector zijn gestart. De opleidingen hebben als beoogde startdatum september 2025.
- Op basis van een eerste verkenning is een expertgroep aan de slag gegaan om de Academie voor Professionals vorm te gaan geven. Zij presenteren hun eerste advies in het eerste kwartaal van 2022.



## Aantal bachelor- en masteropleidingen in 2021-2022

	Bachelor	Master
Archeologie	1	2
Geesteswetenschappen	24	27
Geneeskunde/LUMC	3	6
Governance and Global Affairs	3	5
Rechtsgeleerdheid	4	17
Sociale Wetenschappen	4	6
Wiskunde en Natuurwetenschappen	8	13
ICLON (lerarenopleidingen)	-	5
<b>Totaal</b>	<b>47</b>	<b>81</b>

## Kerncijfers onderwijs

Studenten	2017	2018	2019	2020	2021
Instream propedeuse bachelor	5.683	6.171	6.105	6.501	6.613
Waarvan met buitenlandse nationaliteit	17%	18%	19%	17%	22%
Deelnemers excellentie	11%	11%	11%	11%	11%
Contacturen B-1 (% opleidingen met 12 of meer uren)	100%	100%	100%	98%	100%
Instream master	5.280	5.350	5.338	6.260	6.078
Waarvan met buitenlandse nationaliteit	28%	29%	30%	29%	31%
Totaal aantal ingeschrevenen (vt+dt+extraneï)	28.115	29.537	30.857	32.806	34.165
Tevredenheid bachelorstudenten (NSE)	4,1	4,0	4,1	-	3,8
Tevredenheid masterstudenten (NSE)	4,0	3,9	3,9	-	3,8
Diploma's en studiesucces	2017	2018	2019	2020	2021
Bachelordiploma's	3.776	3.845	3.900	4.514	4.813
(Post)Masterdiploma's	3.989	4.182	4.224	4.244	4.688
Niet-negatief BSA-advies in 1e bachelor jaar	84%	84%	85%	100%	88%
Uitval na 1 jaar (bachelor)	15%	15%	15%	12%	14%
Omzwaai na 1 jaar (bachelor)*	6%	6%	5%	3%	4%
Herinschrijversrendement in 4 jaar (bachelor)	70%	69%	68%	69%	72%
Rendement 1-jarige master in 2 jaar	65%	68%	70%	72%	72%
Rendement 2-jarige master in 3 jaar	66%	69%	72%	67%	68%
Rendement 3-jarige master in 4 jaar**	82%	82%	84%	79%	75%

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

\*\* Het rendement van de 3-jarige master (= de master Geneeskunde) is in 2020 en 2021 gedaald. Dit werd veroorzaakt door de coronapandemie; studenten liepen soms vertraging op bij het volgen van coschappen.

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

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

In 2021 werd het volgende bereikt:

- In het academisch jaar 2021-2022 ging onder meer de nieuwe LDE-minor Sustainable Chemistry and Biotechnology van start. Het programma is gericht op studenten die geïnteresseerd zijn in het oplossen van urgente vraagstukken op het gebied van duurzaamheid, en die een gedegen scheikunde- of biotechnologie-achtergrond hebben.
- In oktober presenteerde de eerste afstudeergroep van de scriptiewerkplaats LDE Living Lab Den Haag Zuidwest zijn adviezen aan de gemeente Den Haag. De werkplaats maakt deel uit van het LDE Centre Governance of Migration and Diversity. Masterstudenten kunnen hier onderzoek doen naar de effectiviteit van beleidsmatige interventies, of stage lopen bij instellingen die werken aan de Regiodeal Den Haag Zuidwest.
- In december 2020 gaf het LDE-bestuur groen licht voor de pilot studentmobiliteit. De pilot sluit aan bij de LDE-ambitie om studenten meer te laten profiteren van het onderwijsaanbod van de samenwerkingspartners. LDE nam in 2021 deel aan het landelijke SURF-project studentmobiliteit, dat tot doel heeft het platform EduXchange te ontwikkelen. Zo kan LDE expertise opbouwen over hoe studenten gemakkelijker toegang krijgen tot onderwijs van partneruniversiteiten. Ook krijgt LDE hierdoor meer zicht op hoe dit beter gefaciliteerd en efficiënter geadmistreerd kan worden.
- Het succesvolle Delftse programma van de Joint Interdisciplinary Projects, dat studenten een 15 EC-masterproject biedt, heeft in 2021 bij wijze van pilot voor het eerst studenten van de LDE-partners laten participeren. Er is geworven onder masterstudenten van tweejarige opleidingen en honours-programma's. De organisatoren hebben de samenwerking als succesvol ervaren. Vanuit Leiden hebben acht studenten deelgenomen.

Daarnaast zijn de LDE-universiteiten in 2021 gestart met een pilot om hun cursusaanbod voor elkaars docenten open te stellen. Dat is met name interessant bij trainingen

die aanvullend zijn op het aanbod van de eigen universiteit. Ook biedt dit docenten de kans om hun perspectief te verbreden en te leren van docenten van een andere universiteit. De LDE-universiteiten willen met deze pilot deze mogelijkheid beter bekend maken en bekijken aan welk aanbod het meeste behoefte is.

### **2.3 Onderwijsambities en -prestaties**

Het universitaire strategisch plan 2015-2020 is in 2016 nader uitgewerkt in een strategisch uitvoeringsprogramma dat aansluit bij het strategisch plan van OCV. Daarmee geeft de universiteit verder inhoud aan een inzichtelijke en universiteitsbreed gedragen vernieuwingsagenda. In verband met de coronacrisis is de looptijd van het strategisch plan verlengd met één jaar, tot eind 2021. Op het terrein van onderwijs is in 2021 gewerkt aan de volgende prioriteiten:

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

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

##### *Studiekeuzecheck*

In 2021 werd voor de achtste keer universiteitsbreed, met uitzondering van opleidingen met decentrale selectie of matching, de studiekeuzecheck aangeboden aan aspirant-studenten. Het doel hiervan is een zo goed mogelijke match tussen student en opleiding tot stand te brengen.

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

intakegesprek of een andersoortige studiekeuzeactiviteit worden uitgenodigd.

In 2021 is aan 10.656 studiekezers een vragenlijst verstuurd; 82,4 procent kwam volledig ingevuld retour. Deelnemers uitten zich in meerderheid positief over het nut van de vragen. Zo hielp de vragenlijst studiekezers:

- Een beter beeld te krijgen van wat de opleiding vraagt (72,8 procent eens);
- Beslissen of de opleiding bij hun interesse past (62 procent eens);
- Eventuele twijfels over hun studiekeuze weg te nemen (54,5 procent eens).

In 2021 is aan minder studiekezers dan in 2020 een vragenlijst gestuurd (in 2020 waren dit er 10.748). Dit is omdat een aantal opleidingen zelf matching heeft ingevoerd; deze studies voeren geen studiekeuzecheck uit.

### *Matching*

In juni 2019 is een universiteitsbreed plan voor matching als verplicht onderdeel voor de inschrijving voor de bacheloropleiding vastgesteld. Het streven is dat in 2025 alle bacheloropleidingen, met uitzondering van opleidingen met decentrale selectie, matching hebben ingevoerd. In het studiejaar 2021-2022 was matching bij vijftien bacheloropleidingen onderdeel van de toelatingsprocedure, te weten: Security Studies, Chinastudies, English Language and Culture, Film- en literatuurwetenschap, Filosofie, Geschiedenis, Kunstgeschiedenis, Nederlandse taal en cultuur, Philosophy: Global and Comparative Perspectives, Taalwetenschap/Linguistics, Cultural Anthropology and Development Sociology, Data Science and Artificial Intelligence, Informatica, Natuurkunde en Sterrenkunde. Alleen studenten die aan de matching deelnamen, konden zich voor de opleiding inschrijven. De matching bestond uit een online module, meestal met een online-toets. Na het volgen van de module ontving de aspirant-student binnen enkele weken per e-mail een terugkoppeling met een (niet-bindend) advies, eventueel aangevuld met een uitnodiging voor een gesprek of een bijeenkomst bij de opleiding.

Studenten die de online-module afronden, gaven aan een beter beeld van de opleiding te hebben. Daarnaast lijkt er een positief effect te zijn op de eerste studieresultaten. Een uitgebreidere evaluatie is nodig om dit beeld te kunnen bevestigen. In 2022 wordt een uitgebreide midterm-evaluatie van het project uitgevoerd, waarin ook de universitaire medezeggenschap wordt betrokken. Daarin wordt niet alleen het studentenoordeel betrokken, maar worden ook docenten bevroegd. Ook wordt gekeken naar de relatie tussen matching en studiesucces. In 2022 wordt matching ontwikkeld voor de opleidingen

Bestuurskunde, Data Science and Artificial Intelligence (nieuwe opleiding), Kunstgeschiedenis en Molecular Science and Technology (MST), voor studenten die in september 2022 met hun studie beginnen

### *Online proefstuderen*

De Faculteit Geesteswetenschappen heeft in 2021 voor de opleidingen Chinastudies, Geschiedenis en Film- en literatuurwetenschap een nieuwe online-proefstuderen-module ontwikkeld. Dit zijn de enige aanvullingen op het reeds bestaande aanbod van Online proefstuderen. In verband met de coronacrisis zijn ook andere activiteiten zoals Open Dagen en Meeloopdagen online aangeboden. In de zomer van 2021 heeft Strategische Communicatie en Marketing (SCM) samen met de faculteiten onderzoek onder studiekezers gedaan. Het doel was om input te verzamelen voor een toekomstbestendige nieuwe voorlichtingskalender en meer zicht te krijgen op welke activiteiten daarbij online en welke on campus georganiseerd zouden moeten worden. Een concept wordt verder uitgewerkt, waarbij gekeken wordt of en voor welke opleidingen Online proefstuderen onderdeel uitmaakt van deze nieuwe voorlichtingskalender.

### *Start je toekomst*

De introductiedag Start je toekomst (SJT) vindt jaarlijks plaats en is bedoeld voor eerstegeneratiestudenten, zodat zij zich beter kunnen voorbereiden op studeren. Door de coronapandemie heeft het SJT-programma in 2021 online plaatsgevonden. Dat jaar namen er honderdvijftig studenten aan deel. Dat is substantieel meer dan in vorige jaren (2020: 80; 2019: 77; 2018: 42; 2017: 14). Thema's die aan bod kwamen varieerden van 'Wat is het verschil tussen de middelbare school en de universiteit?', 'Hoe leer ik studeren?' en 'Waar kan ik terecht voor hulp of ondersteuning?'

### *Decentrale selectie*

De universiteit heeft in 2021 beperkt gebruik gemaakt van het instrument capaciteitsfixus, door middel van decentrale selectie. De volgende vijf opleidingen hadden een selectie- en plaatsingsprocedure: Geneeskunde, Biomedische wetenschappen, Criminologie, Politicologie en Psychologie.

### *Samenwerking met basis- en voortgezet onderwijs*

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

diverse manieren bij aan de inhoudelijke versterking van het basis- en voortgezet onderwijs.

Voor het basisonderwijs heeft de universiteit het Wetenschapsknooppunt Leiden ingericht: basisschoolkinderen van groep 1 tot en met groep 8 maken kennis met wetenschap op een manier die aansluit bij hun leerniveau. Sinds 2017 heeft de universiteit voor deze samenwerking structureel honderdduizend euro in haar begroting opgenomen. Eén van de activiteiten in dit kader is Meet the professor, waarbij hoogleraren op basisscholen in Leiden en Den Haag een les verzorgen voor leerlingen van groep 7. De universiteit stimuleert wetenschapswijsheid bij leerlingen door samen met basisscholen aantrekkelijke en interessante activiteiten aan te bieden, waarbij nieuwsgierigheid, ontdekken en onderzoek doen centraal staan. Vanwege de coronacrisis zijn deze activiteiten in 2021 deels digitaal aangeboden.

Dankzij een wetenschapscommunicatiesubsidie van de Nationale Wetenschapsagenda is in 2021 gestart met het ontwikkelen van perspectiefgericht onderwijs voor het primair onderwijs. Hiermee wordt een doorlopende leerlijn perspectiefgericht onderwijs voor primair, voortgezet en hoger onderwijs gerealiseerd, onder leiding van prof. dr.ir. Fred Janssen (ICLON). Inmiddels worden er trainingen voor basisschoolleerkrachten verzorgd.

De universiteit wil ook leerlingen van het voortgezet onderwijs enthousiast maken voor wetenschap. Ze worden uitgenodigd voor activiteiten op de universiteit, en docenten van de universiteit verzorgen op hun beurt gastlessen bij scholen. Naast dit fysieke onderwijs zijn er digitale gastlessen en livestream-gastlessen ontwikkeld voor scholen. Aan de digitale gastlessen wordt didactisch materiaal voor docenten toegevoegd. Zo kunnen

ze hun leerlingen helpen om onderwerpen verder uit te diepen, bijvoorbeeld voor hun profielwerkstuk. Verder is er een digitaal Loket profielwerkstukken ingericht, waardoor leerlingen ondersteund worden in het doen van goed onderzoek voor hun profielwerkstuk. Tijdens het jaarlijkse Wetenschapscongres voor vwo kunnen zij hun profielwerkstuk presenteren voor een wetenschappelijke commissie, die ook prijzen uitreikt.

### Continueren van het studiesuccesbeleid

Het beleid van de universiteit is erop gericht studenten aan te moedigen het maximale uit hun studie te halen én hun opleiding binnen de nominale tijd af te ronden. De indicatoren voor studiesucces tonen over de afgelopen jaren een stabiel beeld. Het studiesuccesbeleid van de afgelopen jaren is in 2021 voortgezet, maar heeft in 2021 andere accenten gekregen in verband met de coronapandemie.

### Bindend Studieadvies

Het Bindend Studieadvies (BSA) voor het tweede studiejaar is afgeschaft. Het BSA voor het eerste studiejaar (BSA-1) bleef wél bestaan, inclusief de eis van 45 studiepunten (EC). Sinds het studiejaar 2017-2018 is een uitgesteld BSA-advies mogelijk voor studenten die later instromen of een uitgesteld advies nodig hebben vanwege persoonlijke omstandigheden. De examencommissie beslist hierover. Vanwege de coronacrisis is besloten om voor het studiejaar 2020-2021 coulance te betrachten. Voor alle eerstejaarsstudenten is besloten om in dat jaar een BSA-norm van 40 in plaats van 45 punten te hanteren.

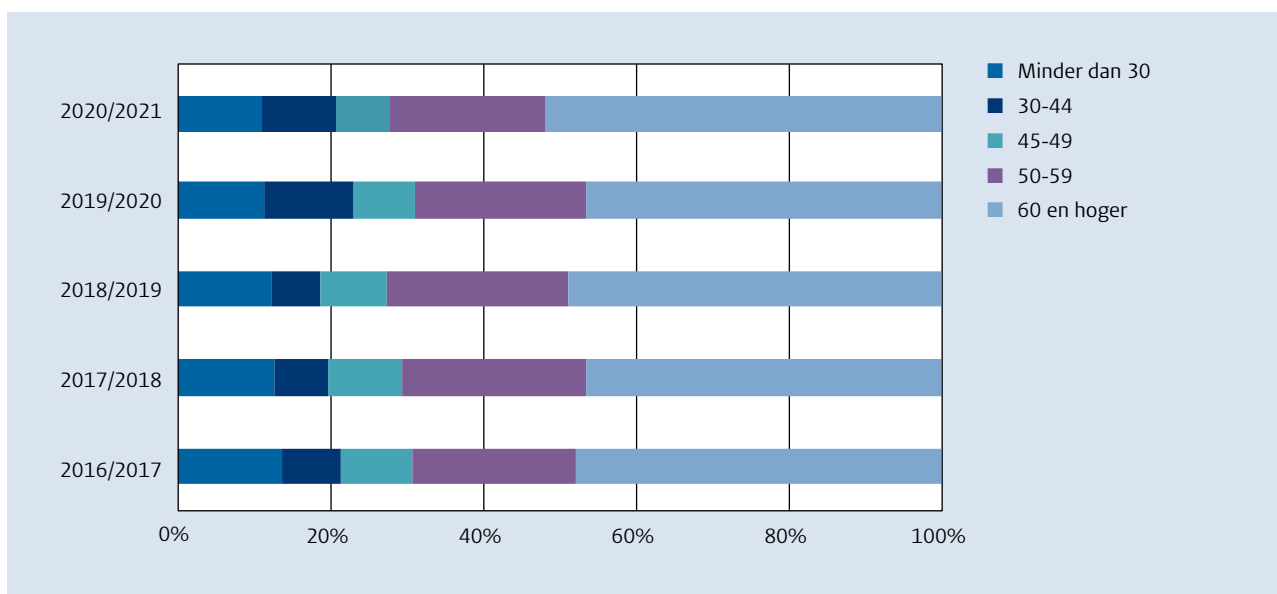
De resultaten onder het nieuwe BSA-regime dat inging in studiejaar 2015-2016 (BSA eerste jaar 45 studiepunten, geen propedeuse-eis), zijn vermeld in de tabel hieronder.

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

	2017	2018	2019	2020	2021
Omvang cohort	5083	5509	5871	6019	6614
Positief	79%	80%	82%	77%	87%
Persoonlijke omstandigheden	5%	3%	3%	0%	1%
Hardheidsclausule	1%	0%	1%	0%	0%
Coulance				23%	
<b>Totaal niet-negatief</b>	<b>84%</b>	<b>84%</b>	<b>85%</b>	<b>100%</b>	<b>88%</b>
Aanvullende eis	0%	0%	0%	0%	0%
Negatief	16%	16%	15%	0%	11%
<b>Totaal bindend negatief</b>	<b>16%</b>	<b>16%</b>	<b>15%</b>	<b>0%</b>	<b>12%</b>
Gemiddeld aantal studiepunten advies	48,9	49,0	49,4	49,4	50,3
% 60 EC of meer behaald	48%	47%	49%	47%	52%

Figuur 2

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



De BSA-resultaten voor het studiejaar 2020-2021 zijn verbeterd ten opzichte van de afgelopen drie studie jaren: 87 procent heeft een positief BSA-advies gekregen. De stijging is waarschijnlijk veroorzaakt door de coulonce-maatregel. In het studiejaar 2020-2021 steeg het percentage studenten dat in één jaar de propedeusenorm van zestig studiepunten haalde naar 52 procent, en steeg het percentage studenten dat 45 studiepunten of meer haalde naar 79 procent. Het gemiddeld aantal behaalde studiepunten ging ook iets omhoog (van 49 naar 50).

#### *Bachelor-masterovergang*

Om de mogelijke negatieve gevolgen van de coronacrisis zoveel mogelijk te beperken hebben derdejaars bachelorstudenten in een aantal gevallen de mogelijkheid gekregen om alvast aan de master te beginnen in het studiejaar 2021-2022. Alle masteropleidingen waarop deze regeling van toepassing was hebben uiterlijk 15 mei aan aankomende studenten duidelijkheid geboden over de instroomvoorwaarden. Uit de instroomcijfers van studiejaar 2021-2022 blijkt dat de masterinstroom onverminderd hoog is. Dit houdt waarschijnlijk voor een deel verband met deze regeling, maar aannemelijk is dat ook andere factoren een rol hebben gespeeld, zoals het aanhoudend hoge aantal bachelordiploma's en de voortdurende onzekerheden over buitenlandverblijf door de coronacrisis.

#### *Voorzieningen studiebegeleiding*

In 2021 hebben zestien studieadviseurs het Ontwikkeltraject voor studieadviseurs afgerond met een certificaat. Hiervoor hebben zij een portfolio samengesteld en een

beoordelingsgesprek gevoerd met de beoordelingscommissie. Het traject is vervolgens overgedragen aan HRM – Learning & Development, zij organiseren een vervolgaanbod van het traject.

Het ontwikkeltraject bestond uit een combinatie van tien geselecteerde trainingen, verdeeld over vier competenties: coaching, zelfreflectie, intervisie en beoordeling aan de hand van een portfolio. In 2020-2021 is ook een verkorte variant ontwikkeld en uitgezet, bedoeld voor studieadviseurs met meer dan vijf jaar ervaring. Anders dan bij de standaardtraining is deelname aan de verkorte variant facultatief, en kunnen de deelnemers zelf een training naar behoefte selecteren. Een ander verschil is dat deelnemers aan de verkorte variant werken met buddy's in plaats van coaches. In totaal hebben acht studieadviseurs het reguliere traject doorlopen en acht het verkorte traject.

#### *Drempelloos studeren*

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

	Studenten die een vergoeding hebben aangevraagd	Studenten die een vergoeding hebben ontvangen	Totaalbedrag van de uitkering	Gemiddelde hoogte van de ondersteuning	Gemiddelde duur van de ondersteuning
Studenten in overmachtssituaties, zoals ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden of niet-studeerbare opleidingen	63	63	€ 18.987	€ 301	Eenmalige uitkeringen uit het noodfonds
Studenten in overmachtssituaties, zoals ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden of niet-studeerbare opleidingen. Betaald uit het afstudeerfonds	41	41	€ 94.792	€ 2.312	Totaal 41 uitbetalingen uit het afstudeerfonds 36 < 6 maanden en 8 > 5 maanden. Geen maandelijkse uitbetaling
Bestuurders	931	893	€ 1.047.312	€ 1.173	Totaal 893 toekenningen 761 uitbetalingen ineens: 733 < 6 maanden, 28 > 6 maanden 132 maandelijkse uitbetalingen toegekend voor 2021-2022
Overige, zoals het leveren van uitzonderlijke prestaties op het gebied van sport of cultuur, financiële steun aan niet-EER-studenten en uitgaande beurzen (LEs)	1155	47	€ 675.544		Totaal 47 toekenningen in 2021 24 studenten 12 maanden; 8 studenten 24 maanden; 1 student 6 maanden Uitgekeerde bedrag is totaal van alle lopende LEs beurzen.

zienen en de toegankelijkheid van de universiteit voor studenten met een functiebeperking.

Binnen het deelproject 'Digitale toegankelijkheid' is aandacht besteed aan de toegankelijkheid van de universitaire website en er zijn adviezen gegeven over het gebruik van digitale leermiddelen, digitale toetsing en het studentenportaal.

Voor het deelproject 'Tentamenvoorzieningen' zijn diverse adviezen en aanbevelingen uitgewerkt. De noodzakelijke vervolgstappen worden opgenomen in een vervolgproject Tentamenvoorzieningen, dat uitgevoerd wordt door het Expertisecentrum Studenten- en Onderwijszaken. Ook is gekeken naar de mogelijkheden voor centrale tentamenvoorzieningen, en is er een vernieuwd Protocol studeren met een functiebeperking opgesteld.

Bij het deelproject 'Fysieke toegankelijkheid' lag de focus op het verbeteren van de toegankelijkheid van de verschillende universitaire gebouwen. In samenwerking met de expertisebureaus Diversiteit en Inclusie (D&I) en Vastgoed (VG) en met Bureau Ongehinderd zijn verschillende gebouwen gescreend op fysieke toegankelijkheid. VG draagt verder zorg voor de noodzakelijke aanpassingen. Er is ook aandacht besteed aan het calamiteitenplan en aan het verbeteren van de gebouwenpagina's op de universitaire website.

Het deelproject 'Deskundigheidsbevordering' was gericht op de verbetering van de communicatie over studeren met een functiebeperking. Daarvoor zijn verschillende materialen ontwikkeld, die gedeeld zijn met de medewerkers.

De resultaten op het gebied van Dremelloos Studeren zijn in 2021 opgenomen in een eindrapportage. Er zijn afspraken gemaakt met verschillende organisatieonderdelen over hoe het onderwerp na afronding van het project onder de aandacht blijft. Ook is er voor medewerkers een webpagina 'Toegankelijk onderwijs' ingericht. De adhd & autisme-groepsondersteuning is uitgebreid naar de faculteiten.

#### Studentenwelzijn

In 2021 is verdere invulling en uitvoering gegeven aan het plan van aanpak Studentenwelzijn op basis van de vijf pijlers: voorlichting, preventie en vroeg-signalering, hulpaanbod, deskundigheidsbevordering en binding/veilig studieklimaat.

Onze studenten hebben deelgenomen aan onderzoeken van Caring Universities (samenwerkingsverband van vier Nederlandse universiteiten op het gebied van mentale gezondheid van studenten) en van RIVM-Trimbos. De onderzoeken hadden betrekking op mentaal welzijn en middelengebruik. Er kwam uit naar voren dat aandacht voor studentenwelzijn nog steeds hard nodig is. Ook

bleek uit verschillende inspraaksessies dat verdere visievorming rond studentenwelzijn nodig is. Een goede vervolgstap zou zijn het schetsen van heldere kaders voor rollen en verantwoordelijkheden voor de zorgverlening aan studenten.

In 2021 is een start gemaakt met het uitbreiden van de infrastructuur voor de mentale gezondheidszorg, zowel voor studenten die al problemen hebben als op het gebied van preventie. Caring Universities heeft haar E-health-interventieprogramma's uitgebreid met een programma over uitstelgedrag, een oplossingsshop en 'LifeHack'. Dit programma richt zich op vaardigheden die veerkracht versterken en is vooral preventief bedoeld. De programma's kwamen tot stand met medewerking van studenten.

Daarnaast is de informatievoorziening verbeterd, bijvoorbeeld met webpagina's over studentenwelzijn, waar alle hulpaanbod voor studenten overzichtelijk bij elkaar staat. In het mentoraat en tijdens de Open Dagen en introductieweeken wordt structureel aandacht besteed aan voorlichting over studentenwelzijn. Ook zijn op iedere faculteit portefeuillehouders studentenwelzijn aangesteld, de facultaire *wellbeing officers*. Zij kunnen kennis en best practices delen, zowel met elkaar als met het centrale team, en zo het preventieve hulpaanbod en de informatievoorziening voor studenten verbeteren.

Thema's als prestatiedruk en eenzaamheid vormen een breder maatschappelijk probleem. Daarom is in 2021 nog meer de samenwerking gezocht met gemeenten, GGZ, huisartsen en andere onderwijsinstellingen, onder andere via de thematafel Studentenwelzijn en het netwerk Samen tegen Eenzaamheid.

In januari en in november 2021 zijn *wellbeing weeks* voor studenten georganiseerd. Iedere maand was er een Wellbeing wednesday. Het jaar werd afgesloten met de WinterWeeks, die ten doel hadden om (internationale) studenten aan elkaar te verbinden tijdens de donkere dagen van december. Een aantal studentenverenigingen was hier ook bij betrokken.

Tot slot is ingezet op extra begeleiding van, en hulp aan studenten, zowel individueel als in groepen en is er, via het buddyprogramma en *student support groups*, meer aandacht geweest voor 'peer-to-peer support'.

De ombudsfunctionaris heeft in zijn Jaarverslag 2020 geconstateerd dat het welzijn van studenten nog steeds veel aandacht nodig heeft. Het heeft grote inspanning gevraagd van universiteit en faculteiten om het onderwijs grotendeels digitaal te kunnen aanbieden. Fysiek

onderwijs was door de coronamaatregelen vrijwel niet mogelijk. Toch is het van groot belang om steeds goed te blijven afwegen of en wanneer een online benadering passend is. Soms hebben studenten problemen die vragen om een meer persoonlijke aanpak. Daarnaast adviseert de ombudsfunctionaris om een gedragscode voor de omgang met social media vast te stellen. Ook pleit hij ervoor dat universitaire diensten, faculteiten en opleidingen (nog) meer aandacht besteden aan een goede communicatie met studenten.

Deze aanbevelingen zijn, voor zover dat onder de coronamaatregelen mogelijk was, in 2021 zo goed mogelijk opgevolgd. De nadruk lag hierbij op eerstelijnsvoorzieningen en diensten aan studenten. Opmerkelijk was dat bij de heropening van het on-campus-onderwijs bij het begin van studiejaar 2021-2022 de ombudsfunctionaris juist diverse klachten ontving dat bepaald onderwijs en bepaalde diensten niet meer online aangeboden werden.

#### *Mentor- en tutorsysteem*

In 2021 hebben studenten wederom het meeste onderwijs online moeten volgen. Zij hadden daardoor veel minder mogelijkheden om elkaar en hun docenten fysiek te ontmoeten. Dat was voor eerstejaarsstudenten extra nadelig; zij hadden hierdoor meer moeite om een goede start met hun studie te maken. Daarom is het belangrijk te blijven inzetten op versterking van het mentor- en tutorsysteem, dat onderdeel is van het Leids studiesysteem.

Alle eerstejaars zijn bij de start van hun studie geplaatst in een tutorgroepje van tien tot vijftien medestudenten, dat ten minste één keer fysiek bij elkaar is gekomen. Ze kregen zowel een studentmentor als een docenttutor tot hun beschikking. De verdere invulling van het mentor- en tutorsysteem verschilde per opleiding. Het programma voorzag in ieder geval in een kennismaking met elkaar, de universiteit en de stad. Ook kregen de eerstejaars tips voor (online) studeren en over het studentenleven. De mentoren maakten hen wegwijs in de universitaire voorzieningen, zoals de UB, en lieten zien hoe verschillende onderwijs-tools werken, zoals het Learning Management Systeem Brightspace. Daarnaast was er aandacht voor inclusiviteit en voor mentale gezondheid. Ook kwamen studievaardigheden, loopbaanmogelijkheden en ondersteuning van studenten met vragen of problemen aanbod. Student-mentoren werden vooraf getraind voor hun begeleidende taak.

#### *Profileringsfonds*

Het Profileringsfonds van de universiteit omvat, naast het Leiden University Excellence Scholarship Programme (LEXS), ook de regeling Financiële Ondersteuning

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

In 2021 hebben 997 EER-studenten en 47 niet-EER-studenten een bijdrage gekregen uit het Profileringsfonds van respectievelijk in totaal 1.161.091 euro (FOS) en 675.544 euro (LEXS).

### Doorontwikkelen van de honoursprogramma's

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

De Honours Academy is opgericht als samenwerkingsverband tussen de faculteiten; zij werken hierin nauw samen. Docenten uit alle instituten verzorgen onderwijs in een of meer programma's. Het (extracurriculaire) honours-onderwijs is opgenomen in de structurele, reguliere onderwijsbekostiging. Het Honours programma wordt jaarlijks geëvalueerd. Hierover wordt gerapporteerd in het jaarverslag van de Honours Academy (<https://www.jaarverslagha.nl/2021/jaarverslag/>).

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

Het karakter van het honours-onderwijs sluit nauw aan bij de ambities van de universitaire onderwijsvisie: het wordt aangeboden in kleine groepen, is onderzoeksin-tensief en heeft een sterke oriëntatie op de samenleving.

De Honours Academy en het LUCTH hechten veel waarde aan de samenwerking met scholen, maatschappelijke organisaties en bedrijven. Het honours-onderwijs functioneert als proeftuin voor het toepassen van technologische en didactische innovaties, en vormt een ideale setting om de universitaire onderwijsvisie gestalte te geven. De best practices voor onderwijs die hier tot stand komen, vormen een waardevolle bijdrage aan de verdere implementatie van de onderwijsvisie.

De bestaande instroom in de verschillende programma's werd in 2021 grotendeels gecontinueerd. Voor vwo-scholieren zijn er de Pre-University College-programma's en de Pre-University classes. De instroom in het Pre-University College Leiden bedroeg 95 deelnemers, en daarnaast volgden 304 scholieren een Pre-University class. In het studiejaar 2020-2021 namen 26 scholieren deel aan de pilot met een Pre-University programma in Den Haag. Dit eenjarige programma heeft betrekking op cultuur, bestuur, recht, vrede en veiligheid, en is primair gericht op eerstegeneratiestudenten. Het LUCTH verwelkomde 201 eerstejaarsstudenten, het maximumaantal studenten dat kon worden toegelaten. Tot het Honours College, het extracurriculaire programma van 30 EC in de bachelorfase, werden in 2021 514 studenten toegelaten. Ten opzichte van vorig jaar is het percentage van bijna 11 procent deelnemers aan het honours-onderwijs iets afgenomen, en daarmee weer terug op het niveau van de jaren daarvoor. Daarmee is de beschikbare capaciteit in balans met de universitaire doelstelling dat ten minste 10 procent van de bachelorstudenten honours-onderwijs volgt.

Studenten van het Honours College volgen minimaal één bachelor honours class. Deze classes staan echter ook open voor gemotiveerde derdejaars niet-honours-studenten. In 2021 kregen 118 van deze studenten een certificaat voor het succesvol afronden van een class.

Voor masterstudenten waren er in 2020-2021 twee verschillende programma's: het Leiden Leadership Programme en vijf master honours classes. In 2020-2021

### Deelnemers honoursprogramma's in bachelorfase

	2017	2018	2019	2020	2021
University College	204	202	202	201	201
Honours College	417	467	448	541	514
Totaal honours-programma's	621	669	650	742	715
Instroom propedeuse	5.686	6.169	6.101	6.501	6.613
% Deelnemers honours-programma's in instroom	10,9%	10,8%	10,7%	11,4%	10,8%



konden, na selectie, respectievelijk 92 en 136 studenten deelnemen aan de programma's. De belangstelling bij studenten voor interdisciplinair en maatschappelijk georiënteerd onderwijs is groot. De Honours Academy gaat daarom in 2021-2022 starten met Impact Challenges, waarbij de focus nog sterker ligt op projectmatig onderwijs in opdracht van een externe opdrachtgever.

### **Onderwijsvernieuwing en onderwijsvisie**

De universiteit besteedt veel aandacht aan de vernieuwing van het onderwijs. De onderwijsambities die geformuleerd zijn in het strategisch plan 2015-2020 krijgen een concrete invulling in het programma Onderwijsvernieuwing. Hierin legt de universiteit vast hoe zij de gemaakte keuzes de komende jaren wil gaan uitvoeren.

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

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

Aan alle faculteiten is begin 2018 gevraagd te kiezen voor een aantal ambities, en vervolgens aan te geven hoe deze worden gerealiseerd in de plannen van de opleidingen. In 2019 zijn de faculteiten begonnen met de uitvoering van die plannen. Zij werden daarbij ondersteund door universiteitsbrede projecten en activiteiten. In 2020 en 2021 zijn, in lijn met de aanbevelingen uit de Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK), de ambities 4 (vaardigheden) en 5 (arbeidsmarktvoorbereiding) aangepast: scope en doelstelling zijn verder geconcretiseerd. Voor beide projecten is een gezamenlijk referentiekader vastgesteld. De komende jaren worden ook voor de ambities 1 (verwevenheid onderwijs en onderzoek), 2 (activerend onderwijs) en 6 (aansluiting onderwijs bij samenleving) gezamenlijke referentiekaders ontwikkeld. Binnen ambitie 8 (internationale oriëntatie en de oriëntatie op

diversiteit) zal het begrip 'global citizenship' (wereldburgerschap) nader worden gedefinieerd, in samenhang met de andere ambities.

Over de realisatie van ambitie 3 (flexibele leerroutes) heeft een denktank in 2020 advies uitgebracht. Het advies heeft betrekking op Nederlandse en internationale bachelor- en masterstudenten, met inbegrip van uitwisselingsstudenten en professionals, in het kader van een Leven Lang Ontwikkelen. De denktank adviseert om het onderwijsaanbod beter te laten aansluiten op zowel de behoeften van studenten als de vraag van de samenleving. Studenten kunnen zo beter worden voorbereid op hun hele loopbaan en deelname aan de samenleving in brede zin. De aanbevelingen van de denktank hebben betrekking op vier aspecten: (1) het verbeteren van de mogelijkheden van studenten om gebruik te maken van de keuzeruimte en op het vergroten van de doorstroommogelijkheden, (2) het stimuleren van digitalisering in het onderwijs, (3) het experimenteren met losse modules en (4) een Leven Lang Ontwikkelen. De aanbevelingen zijn opgevolgd en worden komend jaar verder uitgewerkt in het keuzeruimte- en minorenbeleid, in de uitvoeringsagenda digitaliseringsstrategie en in de nog op te richten Academie voor Professionals.

### **Versterken arbeidsmarktorientatie en vakoverstijgende vaardigheden**

Om de aansluiting van het universitair onderwijs op de arbeidsmarkt verder te versterken, hebben twee projectgroepen tussen 2016 en 2020 gewerkt aan de versterking van arbeidsmarktvoorbereiding in het onderwijs. Een betere arbeidsmarktorientatie sluit aan bij de verwachtingen die de samenleving heeft van universitair onderwijs en bij de wens van studenten om tijdens de studie beter te worden voorbereid op de moderne arbeidsmarkt. Deze wens blijkt uit de Nationale Studenten Enquête (NSE), de International Student Barometer en de Nationale Alumni Enquête (NAE).

De projecten op het gebied van arbeidsmarktvoorbereiding hebben een concrete invulling gegeven aan de ambitie om de oriëntatie op de arbeidsmarkt te versterken. Eind 2020 is het gezamenlijke Referentiekader arbeidsmarktvoorbereiding ontwikkeld, dat inhoudelijk richting geeft aan deze ambitie. Dit kader stimuleert de opleidingen om studenten een integraal programma aan te bieden waarin de volgende vier activiteiten zijn opgenomen:

1. Vakoverstijgende vaardigheden ontwikkelen;
2. Praktische ervaring opdoen;
3. Oriëntatie op de arbeidsmarkt;
4. Vermogen tot zelfreflectie ontwikkelen.

Deze vier onderdelen versterken de employability van studenten, dat wil zeggen hun vermogen om duurzaam inzetbaar te blijven in een veranderende arbeidsmarkt. In 2021 lag de focus op de implementatie van dit gezamenlijk referentiekader. Faculteiten zijn over dit referentiekader geïnformeerd en beschikken nu ook over een handleiding, tools en best practices voor het ontwikkelen van een eigen programma voor arbeidsmarktvoorbereiding. Daarnaast zijn de Career Services (van de faculteiten en van Studenten- en Onderwijszaken) verder geprofessionaliseerd door medewerkers te scholen en een gezamenlijke dienstverlening te organiseren.

Het ontwikkelen van vakoverstijgende vaardigheden draagt in belangrijke mate bij aan het professionele profiel en de employability van studenten. Dit onderdeel is dan ook een belangrijk onderdeel van de ambities uit de universitaire onderwijsvisie (ambitie 4). In 2019 is in het Implementatieplan onderwijsvisie het project 'Vaardigheden' opgenomen om ook deze ambitie een concrete invulling te geven. In 2021 zijn er binnen dit project dertien gezamenlijke vakoverstijgende vaardigheden gedefinieerd, die relevant zijn voor elke student, welke studie deze ook volgt. De implementatie van deze gezamenlijke vakoverstijgende vaardigheden zal in 2022 vorm krijgen. Daarbij zal extra aandacht worden besteed aan de samenhang met het Referentiekader arbeidsmarktvoorbereiding.

### **Uitstroom alumni**

De tweejaarlijkse Nationale Alumni Enquête (NAE) geeft inzicht in de mate waarin de universiteit succesvol is in haar streven de aansluiting van de masteropleidingen op de arbeidsmarkt verder te versterken. Door middel van deze enquête verkrijgen alle Nederlandse bekostigde universiteiten informatie van hun alumni tot anderhalf jaar na het afstuderen. Universiteiten van Nederland (UNL) publiceert op hoofdlijnen over de uitkomsten, de universiteiten zijn zelf verantwoordelijk voor de presentatie van gegevens over de eigen afgestudeerden.

Eind 2021 is de NAE uitgezet onder Leidse alumni die tussen 1 oktober 2018 en 30 september 2020 een masteropleiding afronden. De uitkomsten worden in 2022 verwacht. Voor de eind 2019 uitgevoerde NAE zijn de Leidse alumni bevraagd die tussen 1 oktober 2016 en 30 september 2018 een masteropleiding hebben afgerond. Deze uitkomsten kwamen in 2020 beschikbaar. Mede dankzij een actieve promotiecampagne heeft 15,3 procent van de Leidse alumni de enquête volledig ingevuld. De resultaten van de NAE 2019 laten zien dat de aansluiting op de arbeidsmarkt gemiddeld genomen verbeterd is ten opzichte van de editie 2017. De zoekduur tot het vinden van een baan nam volgens

de NAE 2019 gemiddeld met ongeveer drie weken af, meer respondenten (13 procentpunt meer) hebben een vaste aanstelling en het salaris voor de meeste studierichtingen nam toe (gemiddeld 380 euro bruto meer per maand). Driekwart van de alumni had volgens de NAE 2019 binnen drie maanden een baan; 45 procent van de respondenten kon zelfs al direct na afstuderen aan het werk. Een meerderheid (66 procent) werkt op minimaal wo-masterniveau, veelal in een richting die aansluit bij de eigen of een verwante opleiding (70 procent). Het aandeel alumni werkzaam in de zakelijke, juridische en financiële dienstverlening nam toe tot 34 procent, het aandeel alumni dat actief is in onderwijs en onderzoek daalde met 8 procentpunt ten opzichte van 2017. Van de respondenten zou 85 procent opnieuw voor een masteropleiding aan de Universiteit Leiden kiezen.

Ondanks deze positieve ontwikkelingen zijn Leidse alumni achteraf gemiddeld minder positief over de voorbereiding op de arbeidsmarkt dan alumni van andere Nederlandse instellingen voor hoger onderwijs. Dit blijft dus een belangrijk aandachtsgebied.

### **ICT & Onderwijs**

Het voortduren van de coronacrisis heeft het gebruik van ICT in het onderwijs aanzienlijk veranderd. Door een aantal ingrijpende veranderingen in de coronamaatregelen, zowel opschalingen als afschalingen, werd er veel gevraagd van het aanpassingsvermogen van studenten, docenten en ondersteuners. Om deze omschakelingen zo goed mogelijk te faciliteren, zijn in korte tijd beleidskaders geformuleerd op basis waarvan diverse digitale voorzieningen en digitale vormen van ondersteuning voor docenten en studenten zijn ontwikkeld. Soms ging het om het versnellen of aanpassen van al bestaande faciliteiten (digitaal toetsen en online proctoring), in andere gevallen moesten geheel nieuwe digitale onderwijsvormen ontwikkeld worden om practica of werkgroepen toch te kunnen laten plaatsvinden.

Het campusonderwijs vormt het hart van het Leidse onderwijs. Om die reden is er, wanneer de maatregelen dat ook maar enigszins toestonden, zoveel mogelijk onderwijs op locatie verzorgd. De inzet op blended learning heeft ertoe geleid dat er ondanks de wisselingen van onderwijsvorm (op locatie versus online) toch zoveel mogelijk continuïteit in het onderwijs is geweest. Het inzetten van digitaal toetsen en online proctoring hebben in 2021 bijgedragen aan het voorkomen van studievertraging voor studenten, doordat tentamens toch (online) afgenomen konden worden. Zonder de inzet van digitale leermiddelen en toetsmogelijkheden zou de studievoortgang van veel studenten belemmerd zijn.

De organisatie van de ICTO-support is herzien. Er werd een centrale Teacher Support Desk (TSD) met brede expertise ingericht en de faculteiten kregen een eigen facultaire TSD. Om de samenwerking en kennisdeling tussen de afdelingen te bevorderen zijn medewerkers van het Centre for Innovation (CFI) en het ICLON toegevoegd aan de facultaire teams. Deze medewerkers kunnen specifieke technische en onderwijskundige kennis overdragen aan docenten, en zelf bouwen ze kennis op over het onderwijsproces bij de eigen faculteit.

Er is een pool van studentmoderators samengesteld om docenten te helpen bij hun overgang naar blended learning. Deze moderators, die zijn opgeleid in technologie en didactiek, geven de docenten een introductie in de tools en ondersteunen hen bij het gebruik ervan voor blended en hybride onderwijs op de campus. In wekelijkse bijeenkomsten wisselen onderwijsondersteunend personeel en centrale teams best practices en ideeën uit over het bevorderen van digitalisering.

De geplande ICT-activiteiten voor 2021 hebben relatief weinig hinder ondervonden van de coronacrisis. De belangrijkste resultaten en ontwikkelingen in 2021 waren:

- De Universiteit Leiden neemt deel aan het Versnellingsplan voor onderwijsinnovatie van de Universiteiten van Nederland (UNL), de Vereniging Hogescholen (VH) en SURF. Rector magnificus Hester Bijl is lid van de stuurgroep van het Versnellingsplan. In 2021 werd de deelname aan de Versnellingsplan-zone Flexibilisering (Studentmobiliteit) voortgezet om zo de gegevensuitwisseling in LDE-verband voor minorinschrijvingen te verbeteren.
- Een heldere strategie voor digitalisering in het onderwijsdomein maakt deel uit van het nieuwe strategisch plan 2022-2027. Het College van Bestuur heeft de interne werkgroep Digitaliseringsstrategie onderwijs gevraagd hierover te adviseren. De werkgroep heeft in de zomer van 2021 haar advies aangeboden. In 2022 wordt er samen met de faculteiten en diensten gewerkt aan een uitvoeringsagenda voor het advies.

### **Leiden University Teachers' Academy**

De Leiden University Teachers' Academy (LTA) heeft als doel de kwaliteiten van de beste docenten zichtbaar te maken, deze verder te ontwikkelen en universiteitsbreed te benutten. De leden van de in 2014 opgerichte LTA, de Teaching Fellows, blijven in principe vijf jaar lid en zwaaien dan af. Ze krijgen voor die periode van vijf jaar een subsidie van 25 duizend euro voor het uitvoeren van een of meer onderwijsvernieuwingenprojecten. De Academy telt 24 leden. De winnaar van de jaarlijkse

universitaire Onderwijsprijs wordt automatisch lid, de andere leden worden voorgedragen door de faculteiten.

In 2021 zijn vijf nieuwe leden tot de LTA toegetreden en hebben drie fellows afscheid genomen. Ook zijn in 2021 diverse on-campus-activiteiten georganiseerd. Het Twitter-wisselaccount is opgevolgd door een blog: Leiden Teachers Blog. Met dit blog delen Leidse docenten hun ervaringen op het gebied van onderwijsinnovatie. Zo laten ze collega's, studenten en de buitenwereld zien wat er allemaal komt kijken bij het ontwikkelen van onderwijs aan de universiteit.

In het najaar van 2021 zijn de lunchlezingen weer van start gegaan, waarin Teaching Fellows of Comenius-laureaten vertellen over hun onderwijsproject. In 2022 zal weer een LTA-onderwijsfestival georganiseerd worden.

### **Comeniusbeurzen en Nederlandse Hogeronderwijspremie**

Het Nationaal Regieorgaan Onderwijsresearch (NRO), een onderdeel van NWO, stelt namens het ministerie van OCW jaarlijks Comeniusbeurzen beschikbaar voor onderwijsinnovatieprojecten. Hiermee kunnen docenten hun visie op onderwijs in de praktijk brengen en vernieuwingen doorvoeren. In 2021 ontvingen vijf Leidse docenten(teams) een Comeniusbeurs, drie als Senior fellow en twee als Teaching fellow (zie bijlage E).

De Universiteit Leiden heeft in 2021 weer een onderwijsteam voorgedragen voor de Nederlandse Hogeronderwijspremie. Deze prijs werd in 2020 door het ministerie van OCW aangekondigd als blijk van waardering voor en stimulans van uitzonderlijke onderwijsteams. In lijn met het streven naar breder erkennen en waarderen vormt de prijs een aanvulling op de prestigieuze Spinoza- en Stevinpremies voor respectievelijk onderzoek en kennisbenutting. De uitslag van deze tweede editie volgt in 2022.

### **Nieuw Learning Management Systeem**

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

Na een succesvolle pilot met Brightspace vanaf september 2019 is Blackboard in 2020 volledig vervangen door Brightspace. De uitrol hiervan is, ondanks de beperkingen als gevolg van de coronapandemie, goed verlopen. Fysieke trainingen zijn vervangen door

online trainingen, en voor het online onderwijs noodzakelijke tools als Kaltura Live Room zijn tussentijds geïmplementeerd. Ook andere tools zijn geïntegreerd met Brightspace, waaronder MS Teams voor werkgroepen, en Feedback Fruits voor samenwerking en peer review. De integratie van aanvullende tools is gepland voor 2022, samen met een beoordeling van gegevens die zijn verkregen in onderwijs- en leertools. Aandacht voor privacy en veiligheid blijft hierbij centraal staan.

In 2020 is een Wijzigingsadviesraad voor de digitale leeromgeving ingesteld. In deze raad nemen ook twee studenten en twee docenten deel, die deskundig zijn op het gebied van didactiek en techniek. Zij beoordelen de digitale omgeving op functionaliteit en op de kwaliteit van de gebruikte methoden voor lesgeven en leren met technologie. In 2021 heeft de raad meer dan honderd verzoeken behandeld. Het ging hier veelal om verzoeken van docenten om de bestaande infrastructuur voor docenten en studenten te verbeteren, onder andere door omvangrijke software voor video-leren en videoconferenties aan te kopen.

Bij de start van het academisch jaar 2020-2021 werden meer dan tweeduizend studieonderdelen ondersteund door Brightspace. De migratie van de studieonderdelen werd verzorgd door een projectteam, zodat de docenten hun tijd aan het onderwijs zelf konden blijven besteden. De bestaande Blackboard-cursussen werden niet alleen overgezet, maar in de presentatie ook beter gesynchroniseerd. Een nieuw ontwikkelde koppeling met het studenteninformatiesysteem uSis maakt het voor studenten eenvoudiger zich in te schrijven voor een bepaald studieonderdeel.

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

### **Harmonisatie onderwijslogistiek**

Parallel aan de implementatie van de onderwijsvisie, en gedeeltelijk ter ondersteuning daarvan, is in 2017 het programma Harmonisatie onderwijslogistiek van start gegaan. Dit programma is opgezet om een aantal onderwijslogistieke processen te verbeteren en om informatie over het onderwijs gebruiksvriendelijk, samenhangend en eenduidig aan de studenten te presenteren. Daarmee kunnen zij straks hun studieloopbaan beter afstemmen op hun persoonlijke leerdoelen.

De eerste jaren gaat de aandacht vooral uit naar het optimaliseren, harmoniseren en herijken van onderwijslogistieke processen. Sinds studiejaar 2020-2021 maken vrijwel alle opleidingen gebruik van MyTimetable, een systeem waarmee studenten en docenten hun eigen rooster kunnen inzien.

In 2021 is gestart met het vormgeven van het eerste plateau van het studentenportaal. Centraal daarbij stond de ontwikkeling van MyStudymap, waarmee studenten digitaal hun studie kunnen plannen en zich kunnen inschrijven voor vakken en tentamens. MyStudymap is een maatwerkproduct, speciaal ontwikkeld voor de Universiteit Leiden. Deze ontwikkeling was een complex en arbeidsintensief traject, dat meer tijd kostte dan voorzien. Het is dan ook niet gelukt MyStudymap in 2021 universiteitsbreed in gebruik te nemen. Er is nu gekozen voor een gefaseerd traject. De Faculteit Geesteswetenschappen heeft MyStudymap in december 2021 in gebruik genomen, de Faculteit Geneeskunde volgt in januari 2022 en de overige faculteiten zullen er vanaf juni 2022 mee gaan werken. In 2022 wordt verder gewerkt aan het verfijnen van het studentenportaal en zullen ook nieuwe functionaliteiten ontwikkeld worden.

In 2021 is een aanbestedingstraject voor een roosterapplicatie succesvol afgerond. Samen met faculteiten en centrale diensten is bekeken hoe het roosterproces efficiënter en gebruiksvriendelijker kan worden ingericht.

Een overzichtelijke en gebruiksvriendelijke registratie en publicatie van studieresultaten in het studentenportaal is al vanaf het begin een belangrijk onderdeel van het programma Harmonisatie onderwijslogistiek. In 2021 is onderzocht hoe faculteiten deelstudieresultaten kunnen registreren in uSis. Het onderzoek is nog niet afgerond.

### **Bevorderen van internationalisering**

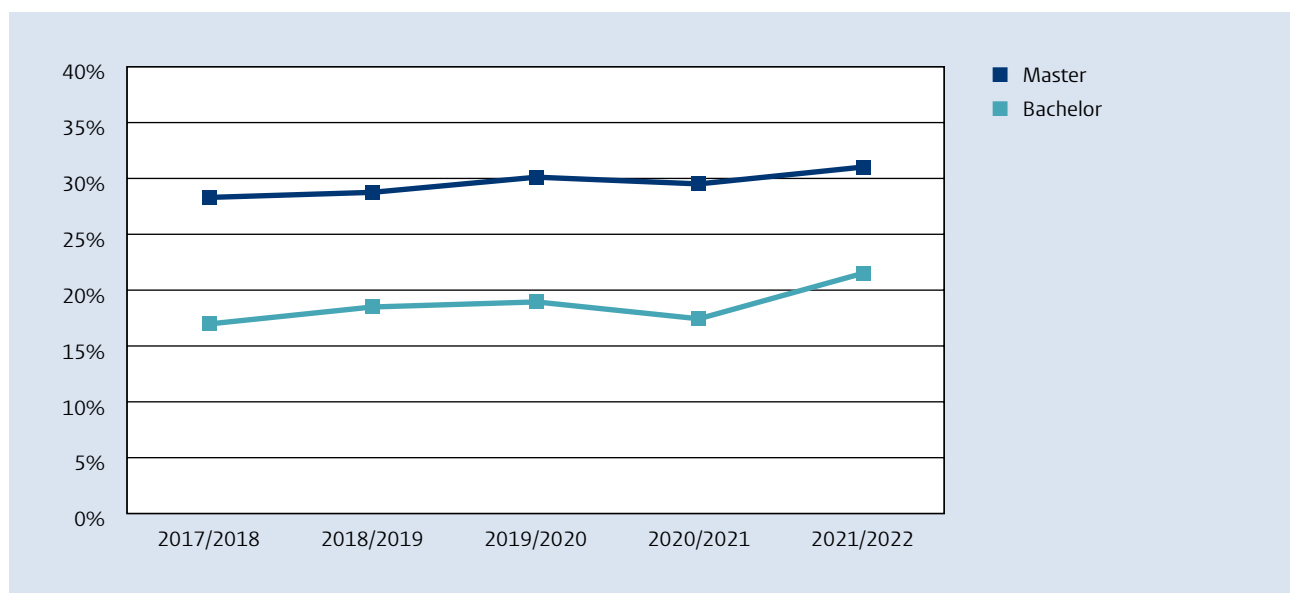
Het aantal buitenlandse studenten dat aan de Universiteit Leiden een bachelor- of masteropleiding volgt, is in 2021 opnieuw gestegen. In 2021 bestond 20,2 procent van de studentenpopulatie uit studenten met een andere dan de Nederlandse nationaliteit.

De facto studeerden in 2021 6.891 internationale studenten aan de Leidse universiteit, exclusief de uitwisselingsstudenten. De meeste internationale studenten komen uit Europa, met name uit Duitsland (18,6 procent van het totaal), Italië (8,7 procent), en Frankrijk (6,3 procent). De meeste studenten van buiten de EU komen uit China (4,7 procent van het totaal). De totale internationale studentpopulatie telde in het verslagjaar 126 nationaliteiten.

## Nationaliteiten buitenlandse studenten

Nationaliteit	2021	
Duitsland	1.284	18,6%
Italië	601	8,7%
Frankrijk	437	6,3%
China	326	4,7%
Spanje	299	4,3%
Verenigd Koninkrijk	276	4,0%
Griekenland	262	3,8%
Polen	224	3,3%
België	199	2,9%
Verenigde Staten	168	2,4%
Overige nationaliteiten	2.815	40,9%
Subtotaal niet-Nederlands	6.891	
<b>Totaal aantal studenten</b>	<b>34.165</b>	
% Niet-Nederlands	20,2%	

*Figuur 3*  
Aandeel buitenlandse studenten in de instroom



Zoals te zien is in figuur 3, is het percentage buitenlandse studenten in de instroom in 2021 weer toegenomen, nadat het in 2020 was afgenomen. Deze afname werd waarschijnlijk veroorzaakt door de onzekerheid bij buitenlandse studenten over de coronapandemie.

De eerste fysieke kennismaking van internationale studenten met de universiteit vindt plaats in de (centraal georganiseerde) Orientation Week Leiden (OWL) en het Hague Orientation Programme (de HOP). In 2021 was er naast een aangepast fysiek programma in verband

met de coronapandemie, een online programma voor de studenten die nog niet in Nederland waren. In 2020 namen 1.373 studenten (856 fysiek en 517 digitaal) deel aan het programma van de OWL, dat is 223 minder dan het jaar ervoor. Het totaal bestond uit 1246 internationale deelnemers en 27 Nederlandse deelnemers. Het aantal deelnemers aan de HOP daalde van 1.153 naar 906. Vanwege de coronamaatregelen van deze zomer is er een maximum voor fysieke deelnemers ingesteld. Er waren 247 minder deelnemers dan in 2020, waarvan 344 Nederlands, en 618 internationaal.

### *Uitwisseling*

Evenals 2020 is ook 2021 een bewogen jaar geweest voor studenten die op uitwisseling wilden bij een van de vele partners van de universiteit. Uitwisselingen zijn zowel in het voorjaars- als in het najaarssemester geannuleerd; er hebben in studiejaar 2020-2021 dus geen uitwisselingen plaatsgevonden.

Vanaf mei 2021 waren studieactiviteiten zoals uitwisselingen, stage of veldwerk onder bepaalde voorwaarden weer toegestaan, mits ze de goedkeuring hadden van het internationaal incidententeam. De verwachting is dat reguliere uitwisselingsprogramma's in het nieuwe academisch jaar 2021-2022 weer mogelijk zijn.

### *Beurzen voor studenten en stafleden*

Voor studie in het buitenland zijn verschillende beurzen beschikbaar, waaronder de LUSTRA+ beurs, gefinancierd door de universiteit, en de Erasmus+ beurs, die deel uitmaakt van een programma van de Europese Commissie.

In 2021 gingen 64 studenten met een LUSTRA+ beurs naar een land buiten Europa: 54 voor studie, 3 voor stage en 7 voor onderzoek. Dit lage aantal (in 2019 waren dit er 623) is te verklaren door de reisrestricties ten gevolge van de coronapandemie. In 2021 kregen 169 studenten een Erasmus+ beurs voor studie. Bij dit programma was het Verenigd Koninkrijk veruit het populairst (29 studenten), gevolgd door Zweden (24 studenten), Frankrijk (18 studenten) en Noorwegen (17 studenten).

Via het Holland Scholarship Programme, dat voor 50 procent gefinancierd wordt door de Universiteit Leiden en voor 50 procent door OCW, gingen 56 studenten met een beurs naar een land buiten Europa.

De Erasmus+ beurs is ook beschikbaar voor stafleden, voor training of onderwijsopdrachten. Twee stafleden maakten hiervan in 2021 gebruik. Dertien studenten ontvingen een VSBfonds-beurs voor een master of een PhD-traject (twee meer dan in 2019). Vier studenten gebruikten de beurs voor een studie of onderzoek in het Verenigd Koninkrijk, nog eens vier anderen voor een studie in de Verenigde Staten.

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

In 2021 ontvingen drie Leidse studenten een Erasmus+ KA107-beurs. Eén student studeerde een semester in Marokko, één PhD-student ging voor onderzoek naar

China en één PhD-student heeft onderzoek gedaan in de Verenigde Staten. In 2021 zijn maar weinig uitgaande beurzen toegekend aan studenten vanwege de reisrestricties en quarantaineregels ten gevolge van de coronapandemie. Vele studentenmobiliteiten stonden in 2021 op de planning, maar weinig van deze geplande reizen kon doorgang vinden. Geen enkele beurs is toegekend aan Leidse stafleden, ook als gevolg van de pandemie. Veel mobiliteiten zijn tot nader order uitgesteld.

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

Eveneens met partners uit het LERU-netwerk vormt de universiteit het EuroScholars-consortium, dat undergraduate studenten uit de Verenigde Staten en Canada de mogelijkheid geeft onderzoek te doen bij een topuniversiteit in Europa. De Universiteit Leiden voert het Europese secretariaat van het programma. Vanwege de coronapandemie is het EuroScholars-programma in het voorjaar van 2021 tijdelijk stopgezet. In het najaar van 2021 hebben consortiumbreed zeven studenten deelgenomen, waarvan twee aan de Universiteit Leiden.

### *Beurzen voor internationale studenten en stafleden*

In 2021 zijn 155 internationale studenten en promovendi aan de Universiteit Leiden komen studeren of onderzoek komen doen met een beurs die (deels) gecoördineerd wordt door Team Scholarships. De meeste masterbursalen hebben een beurs ontvangen uit het Leiden University Excellence Scholarship Programme (LExS). De meeste PhD-bursalen kwamen met een beurs van de China Scholarship Council.

In 2021 hebben zestien inkomende studenten een beurs ontvangen uit het Erasmus+ KA107-programma. Vier PhD-studenten waren afkomstig uit Cuba en één PhD-student kwam uit Zuid-Afrika. Drie studenten waren afkomstig uit Marokko, eveneens drie studenten uit Israël, twee studenten uit Rusland, twee studenten uit Oekraïne en één student uit Indonesië. Een zestal inkomende stafleden hebben een beurs ontvangen uit het Erasmus+ KA107-programma. Vijf stafleden waren afkomstig uit Zuid-Afrika en één staflid was afkomstig uit Cuba. In 2021 zijn maar weinig inkomende beurzen toegekend aan studenten vanwege de reisrestricties en quarantaineregels ten gevolge van de coronapandemie. In 2021 hadden veel studenten en medewerkers een

verblijf in het buitenland gepland, maar weinig van deze reizen kon doorgang vinden. Veel ervan zijn tot nader order uitgesteld.

### Taalbeleid

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

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

Voor de taalvaardigheid van medewerkers gelden de volgende uitgangspunten:

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

Voor de taalvaardigheid van studenten gelden de volgende uitgangspunten:

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

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

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

In 2017 is de SPOC Dutch & More van start gegaan. Via deze online cursus maken internationale studenten kennis met de Nederlandse taal en met het studentenleven in Leiden en Den Haag. Na succesvolle afronding ervan kunnen zij een uitgebreide cursus Nederlands volgen bij het Academisch Talencentrum (ATC). In 2021 hebben 56 studenten de vervolgcursus gedaan (tegen 67 in 2020). Dit relatief lage aantal heeft vermoedelijk te maken met het feit dat er een daling was in het aantal uitwisselingsstudenten ten gevolge van de coronacrisis. Sinds eind 2019 is er ook een SPOC Dutch & Staff voor internationale medewerkers beschikbaar.

Bachelorstudenten kunnen sinds 2017 een online toets doen om hun taalvaardigheid in het Engels te toetsen ter voorbereiding op een Engelstalige masteropleiding of een ander verblijf in het buitenland. In 2021 maakten, evenals in 2020, slechts een gering aantal studenten deze toets. Waarschijnlijk komt dit ook (deels) omdat het aantal buitenlandverblijven door de coronacrisis sterk was gedaald.

In 2021 zijn er negentien Engelstalige videoclips ontwikkeld op het gebied van Academic Reading and Writing. Deze staan op de universitaire website en zijn beschikbaar voor studenten van alle opleidingen. Ze zijn met opzet niet beschikbaar gesteld als open access, omdat het hier geen op zichzelf staande cursus betreft, maar modules die door docenten kunnen worden ingezet binnen de opleiding. De bacheloropleiding International Studies heeft als eerste de videoclips ingezet bij de eerstejaarscolleges in september 2021.

In het voorjaar van 2022 zullen de Nederlandstalige videoclips over Academische Vaardigheden beschikbaar komen voor Nederlandstalige opleidingen. Op dit moment wordt de laatste hand aan de video's gelegd en een docentenhandleiding geschreven. Deze clips zullen op dezelfde wijze als de Engelstalige versie beschikbaar worden gesteld.

## 2.4 Kwaliteitszorg onderwijs

### Doorontwikkeling Kwaliteitszorg

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

Een belangrijk resultaat van het programma is de verbetering van de managementinformatie, culminerend in de ontwikkeling van het Onderwijsdashboard. Het Onderwijsdashboard bevat kerngegevens van alle opleidingen van de Universiteit Leiden: instroom, uitstroom en rendementgegevens. Ook worden de resultaten van programma-evaluaties en andere studentenevaluaties van het onderwijs in het dashboard opgenomen. In 2021 is het vervolgproject Onderwijsdashboard 2.0 van start gegaan. In dit project wordt het dashboard verder doorontwikkeld naar een meer dynamische versie waarin gebruikers zelf aan de slag kunnen, mogelijk ook met enkele interactieve mogelijkheden (naar voorbeeld van de KU Leuven).

De universiteit blijft ook de komende jaren investeren in de kwaliteitscultuur. Bij de faculteiten zijn studentpanelgesprekken ingevoerd om het gesprek over onderwijskwaliteit te verdiepen. Universiteitsbreed worden jaarlijks docentpanelgesprekken georganiseerd. De komende jaren zal ook worden gewerkt aan efficiëntere en meer ontwikkelingsgerichte kwaliteitszorg. Daartoe zal onder meer worden onderzocht hoe we de evaluaties op zo'n manier aanpassen dat deze minder tijdsintensief en tegelijkertijd van meer betekenis worden voor onderwijsontwikkeling. Ook werken we toe naar een betere balans tussen de inzet van kwantitatieve en kwalitatieve gegevens. We sorteren daarmee voor op de verwachte aanpassingen in de nieuwe cyclus van de Instellingstoets Kwaliteitszorg per 2024, die ook meer ontwikkelingsgericht gaat worden.

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

De cursus- en programma-evaluaties en de rapportages daarover zijn in 2021 verder geoptimaliseerd. Deze evaluaties worden uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van de faculteiten. Beide evaluaties bestaan uit een set van universiteitsbrede vragen, die desgewenst kan worden aangevuld met opleidings- en faculteitsspecifieke vragen die passen bij het karakter van de opleiding. Op basis van de resultaten kunnen zowel de opleidingen en de faculteiten als het universiteitsbestuur gericht sturen op verbetering.

Vanaf 2018 maken faculteiten gebruik van een programma voor uniforme cursusevaluaties. Om meer inzicht te krijgen in de studenttevredenheid over het online onderwijs, is hierin sinds september 2021 een vraag in opgenomen over online onderwijs.

Vanaf januari 2020 is het mogelijk een metarapportage samen te stellen op basis van alle cursusevaluaties. De antwoorden van alle opleidingen op acht standaardvragen worden per studiejaar in één overzicht gerap-

porteerd, zowel voor iedere cursus afzonderlijk als geaggregeerd over alle cursussen. Dit maakt het mogelijk verschillende studiejaar en cursussen te vergelijken. Sinds 2020 wordt de rapportage jaarlijks gegenereerd door het ICLON en gepubliceerd in het Onderwijsdashboard.

In 2019 is de universiteitsbrede programma-evaluatie voor het eerst voorgelegd aan afstudeerders. Begin 2020 is een evaluatie uitgevoerd om de betrouwbaarheid en validiteit van de programma-evaluatie vast te stellen; het resultaat was positief. Vanaf september 2021 is in de programma-evaluaties ook een vraag over de bekendheid met de Career Services opgenomen, omdat deze services een belangrijke rol spelen in de arbeidsmarktvoorbereiding van studenten.

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

### **Ontwikkeling van examen- en opleidingscommissies**

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

Ter voorbereiding op het werken in een opleidingscommissie is een SPOC beschikbaar. Daarnaast worden jaarlijks twee facultaire trainingen aangeboden aan opleidingscommissies. Vanaf 2020 worden hiervoor alle nieuwe leden uitgenodigd; voorheen was de training er alleen voor studentleden. In februari 2021 is een universiteitsbrede themabijeenkomst voor opleidingscommissies gehouden over de onderwerpen 'Maximale impact: hoe kun je jouw opleidingscommissies versterken?' en 'Onderwijskwaliteit en corona: nieuwe uitdagingen voor opleidingscommissies'. Het doel van deze bijeenkomst was het versterken van het functioneren van de commissies en het uitwisselen van ervaringen en best practices. Voor deze bijeenkomst zijn ook leden van de faculteits-



raden uitgenodigd om de samenwerking binnen de facultaire medezeggenschap te stimuleren.

### Overleg met studenten

Naast de formele medezeggenschap op facultair en universitair niveau is er ook een regulier overleg tussen de rector magnificus en de assessoren (studentleden van de faculteitsbesturen): het Studentenzakenberaad. Hierin worden actuele onderwijszaken besproken. Op deze manier is de inbreng van studenten in de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs, ook vanuit een meer beleidsmatig en bestuurlijk perspectief, gewaarborgd. De assessoren, verenigd in het Leids Assessoren Overleg (LAssO), stellen elk academisch jaar een lijst met speerpunten op. Voor academisch jaar 2020-2021 werd extra aandacht gevraagd voor:

- Studentenwelzijn
- Diversiteit en inclusiviteit
- Het bevorderen van betrokkenheid van de actieve student

Voor 2021-2022 zijn deze speerpunten behouden en zijn er twee thema's aan toegevoegd:

- Duurzaamheid
- Corona en onderwijs

Het Leids Universitair Studentenplatform (LUS) biedt studenten die geen zitting hebben in de universitaire gremia de gelegenheid zich uit te spreken over belangrijke onderwerpen. Daartoe organiseert het platform periodiek laagdrempelige bijeenkomsten waar studenten en de rector magnificus discussiëren over actuele onderwijsthema's. Ook adviseert het LUS op basis daarvan over onderwijsbeleid. Doordat in een groot deel van 2021 fysieke bijeenkomsten onmogelijk waren, heeft het LUS zich dit jaar meer als denktank georganiseerd en zo haar adviezen geformuleerd. In 2021 betroffen de adviezen de thema's 'Interdisciplinariteit' en 'Wat te behouden van het online onderwijs?'. Het College van Bestuur, de faculteitsbesturen en de studenten hechten veel waarde aan de aanbevelingen en vertalen deze waar mogelijk naar concreet beleid. Verder organiseert het platform de verkiezing van de docent van het jaar; hij of zij ontvangt de universitaire Onderwijsprijs bij de opening van het academisch jaar. In 2021 was dit politicoloog dr. Ayo Adedokun. De winnaar van de LUS Onderwijsprijs wordt in het daaropvolgende jaar genomineerd voor de landelijke Docent van het Jaar-verkiezing die wordt uitgeschreven door het Interstedelijk Studenten Overleg. In 2021 was farmaciedocent dr. Arianna Pranger (de winnaar van de LUS Onderwijsprijs in 2020) één van de finalisten in deze landelijke verkiezing.

### Opleidingsaccreditatie

De resultaten van de in 2021 door de NVAO afgeronde externe beoordelingen staan vermeld in de tabel in bijlage D. Deze beoordelingen zijn onderdeel van de kwaliteitszorg. De tabel vermeldt de heraccreditaties die de NVAO in 2021 heeft afgerond. Dit jaar betrof het vooral onderzoeksmasters in het domein Geesteswetenschappen. Alle beoordelingen hebben tot behoud van de accreditatie geleid. De locatiebezoeken zijn vanwege de coronapandemie geheel digitaal of in hybride vorm georganiseerd.

In 2021 zijn midterm reviews uitgevoerd bij zes bacheloropleidingen en elf masteropleidingen van verschillende faculteiten. Vanwege de coronapandemie is een aantal midterm reviews dat voor 2020 stond gepland, uitgesteld.

### Studenttevredenheid

#### *Nationale Studenten Enquête*

Jaarlijks worden alle studenten van Nederlandse bekostigde hogeronderwijsinstellingen uitgenodigd om de mate van tevredenheid over hun opleiding aan te geven in de Nationale Studenten Enquête (NSE). Nadat de editie 2020 landelijk was komen te vervallen vanwege de coronacrisis, kon de NSE in voorjaar 2021 wel weer doorgaan. In dat jaar werd een geheel vernieuwde vragenlijst aan de studenten voorgelegd, waardoor er geen zuivere vergelijking met eerdere jaren gemaakt kan worden. In 2021 werd een respons behaald van 45 procent (WO landelijk 37 procent). De NSE beter werd in 2021 dus beter ingevuld dan in voorgaande jaren.

Alle Nederlandse studenten zijn bevestigd over hun tevredenheid in algemene zin en specifiek over onder meer de inhoud en opzet van het onderwijs, aansluiting op de beroepspraktijk, docenten, studiebegeleiding, toetsing en beoordeling, betrokkenheid en contact en, waar van toepassing, het studeren met een ondersteuningsbehoefte. Daarnaast hebben de Leidse studenten ook vragen beantwoord over hun tevredenheid ten aanzien van algemene en wetenschappelijke vaardigheden, internationale aspecten, afstandsonderwijs vanwege corona en gelijke behandeling. Tot slot is nog gevraagd naar hun welbevinden en ondersteuningwensen.

Uit de NSE 2021 kwam naar voren dat Leidse studenten overwegend vrij tevreden zijn over hun opleiding en de bevestigde onderwerpen, ondanks dat de coronasituatie van grote invloed was op het onderwijs ten tijde van de enquêteperiode. Leidse studenten gaven hun opleiding in het algemeen een gemiddeld tevredenheidsoordeel van 3,82 op een vijfpuntsschaal (WO landelijk 3,89; WO

breed (overig) 3,88). Ook over de inhoud en opzet van het onderwijs (LEI 3,82; WO landelijk 3,85; WO breed (overig) 3,83), hun docenten (LEI 3,89; WO landelijk 3,88; WO breed (overig) 3,89) en de sfeer op de opleiding (LEI 3,88; WO landelijk (en breed (overig)) 3,92) zijn de Leidse studenten over het algemeen goed te spreken.

Niettemin blijkt de Leidse studenttevredenheid op sommige onderwerpen wat lager dan bij andere universiteiten. Zo komt de aansluiting op de beroepspraktijk (LEI 3,04; WO landelijk 3,14; WO breed (overig) 3,11) als aandachtspunt naar voren.

Een ander aandachtspunt betreft het welbevinden van studenten. Bij het invullen van de NSE 2021 gaven Leidse studenten hun algemeen welbevinden op dat moment gemiddeld een (kleine) voldoende als rapportcijfer (6,57), maar 23,1 procent van de ouderejaarsstudenten en zelfs 30,3 procent van de internationale studenten gaf hun welbevinden een onvoldoende. Waarschijnlijk is de coronasituatie hier van invloed op geweest. Twee derde van de studenten gaf aan behoefte te hebben aan meer ondersteuning vanuit de universiteit op mentaal en psychisch gebied, zoals concentratie, psychisch welzijn en sociale contacten. Op onderwerpen waarop de Leidse studenttevredenheid achterblijft, waaronder arbeidsmarktvoorbereiding en studentenwelzijn, worden zowel op universitair als facultair niveau verbeteringen doorgevoerd.

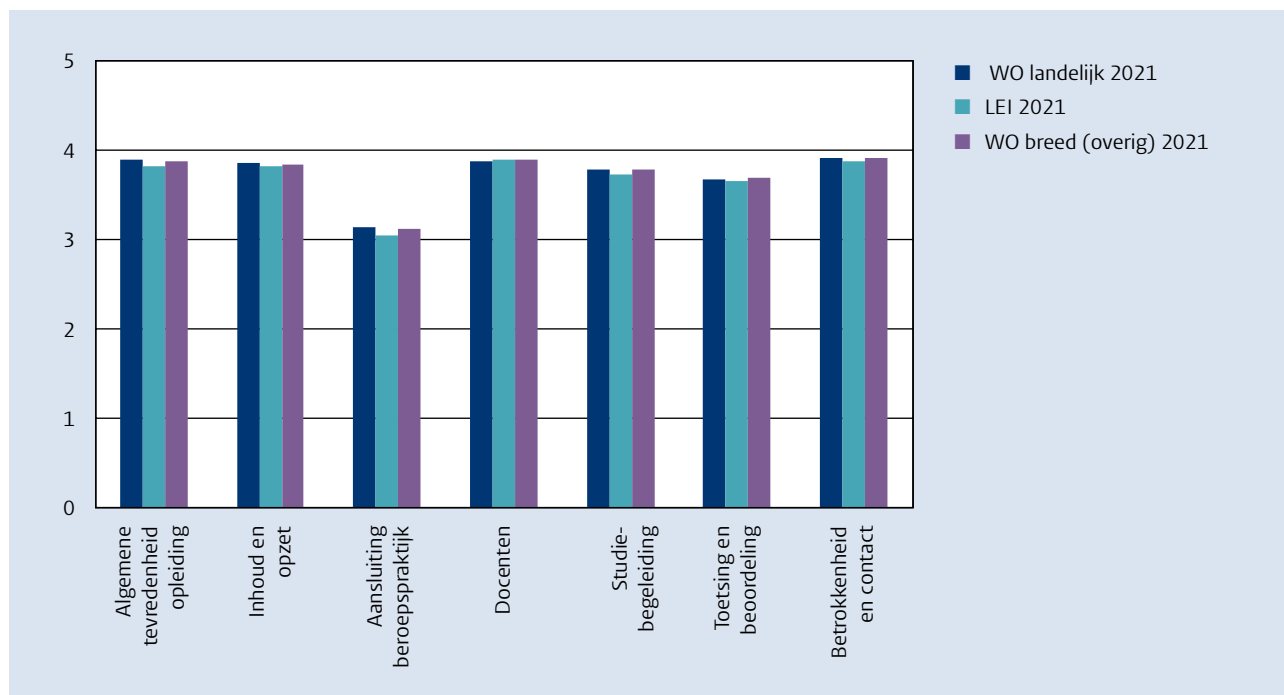
### Studentpanelgesprekken

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

## 2.5 Kwaliteitsafspraken

Op 10 december 2018 heeft de Universiteitsraad ingestemd met het Universitair Plan Kwaliteitsafspraken. In het plan wordt beschreven welke maatregelen de universiteit de komende jaren gaat nemen om de kwaliteit van het onderwijs verder te verbeteren en hoe de kwaliteitsmiddelen daarbij worden ingezet. Deze middelen komen vrij als gevolg van de invoering van het leenstelsel en moeten volgens afspraak in het regeerakkoord besteed

Figuur 4  
Totaaloordeelen NSE (5-puntsschaal)



worden aan verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. De kwaliteitsmiddelen bedragen voor onze universiteit in 2019 en 2020 ongeveer zeven miljoen euro, oplopend tot ruim negentien miljoen euro per jaar in 2024.

De Voortgangsrapportage Kwaliteitsafspraken 2021 is te vinden op [universiteit.leiden.nl/kwaliteitsafspraken](https://universiteit.leiden.nl/kwaliteitsafspraken). In de gedrukte versie kan deze worden gedownload met behulp van de QR-code op pagina 207.

### **Universitair plan**

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

Deze thema's zijn:

1. Intensiever en kleinschalig onderwijs;
2. Onderwijsdifferentiatie, waaronder talentontwikkeling binnen en buiten de studie;
3. Meer en betere begeleiding van studenten;
4. Verdere professionalisering van docenten (docentkwaliteit);
5. Studiesucces, inclusief doorstroom, toegankelijkheid en gelijke kansen.

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

### **Herijking bestedingsplan**

In het bestedingsplan is opgenomen dat er gedurende de looptijd van het plan een herijking van de verdeling uitgevoerd wordt, mede op basis van de tussenresultaten die dan bereikt zijn. Deze herijking heeft in 2021 plaatsgevonden. Op basis van de herijking is een Aanvullend bestedingsplan kwaliteitsafspraken opgesteld. De Universiteitsraad heeft op 6 december 2021 ingestemd met dit plan.

Doel van de herijking is om te toetsen of het bestedingsplan uit 2018 nog adequaat is, aanpassingen te kunnen doorvoeren en maatregelen verder te kunnen concretiseren.

Voor de uitvoering van de plannen zijn alle studievoorschot- en kwaliteitsmiddelen tot en met 2021 volledig ter beschikking gesteld aan de faculteiten (op basis van het aantal ingeschreven EER-studenten). Bij de herijking van de verdeling van de middelen zijn op basis van de voortgang van de plannen het bestedingsplan, en de daaraan ten grondslag liggende facultaire plannen, bijgesteld. Dit in goed overleg met de universitaire onderwijsgemeenschap en de facultaire en universitaire medezeggenschap. De herijking heeft – mede door de coronacrisis – een jaar later plaatsgevonden dan in 2018 was voorzien (2021 in plaats van 2020). De tweede herijking die in het originele bestedingsplan was voorzien voor 2022 komt hiermee te vervallen.

De herijking heeft geleid tot de toewijzing van de budgetten aan de faculteiten voor de jaren 2022 tot en met 2024 op basis van hun aangepaste plannen en tot een budget voor een aantal gemeenschappelijke initiatieven op het gebied van studentenwelzijn en docentondersteuning. De budgetten zijn verwerkt in de universitaire kadernota en in de begroting.

### **Betrekken universitaire gemeenschap en medezeggenschap**

In de aanloop naar de Kadernota 2022-2026 is een brede discussie gevoerd over de verdelingssystematiek van de kwaliteitsmiddelen. Een universitaire werkgroep (met facultaire bestuurders en leden van de UR) heeft zich in het najaar van 2020 gebogen over een eventuele wijziging van het bij de verdeling gehanteerde tarief per student en over de wenselijkheid van gemeenschappelijke projecten. Dat resulteerde in december 2020 in een notitie waarin voor- en tegenargumenten over de bekostiging van gemeenschappelijke (universiteitsbrede) initiatieven uit de kwaliteitsmiddelen en tariefdifferentiatie zijn beschreven. De conclusies van de werkgroep zijn nader uitgewerkt in een voorstel rondom gemeenschappelijke initiatieven en een voorstel met betrekking tot tariefdifferentiatie, die met de faculteiten en de UR zijn besproken. Hiernaast zijn ook de assessoren via het Studentzakenberaad geconsulteerd. Voor de UR-leden is eveneens een algemene informatiesessie georganiseerd en een aantal informele besprekingen met het college. De bespreking met de medezeggenschap heeft ertoe geleid dat het college besloten heeft het budget uit de kwaliteitsmiddelen vanaf 2022 in te zetten voor gemeenschappelijke initiatieven. De definitieve budgettoewijzing aan de faculteiten en voor de gemeenschappelijke initiatieven voor 2022 tot en met 2024 is opgenomen in de universitaire Kadernota 2022-2026.

Op basis van het gesprek met de UR is besloten geen tariefdifferentiatie toe te passen, maar een gelijk bedrag

per student aan de faculteiten toe te wijzen. Daarnaast is een budget gereserveerd voor gemeenschappelijke initiatieven. Vanwege de vanaf 2021 jaarlijks toenemende middelen is het mogelijk om deze gemeenschappelijke initiatieven te starten met behoud van de facultaire budgetten die eerder waren toegewezen.

De faculteiten hebben in 2021 hun plannen bijgesteld, geactualiseerd en het definitieve budget verdeeld in nauw overleg met hun faculteitsraden. Voor 1 juli hebben zij hun bijgestelde plannen ingediend. Tevens zijn de plannen voor de gemeenschappelijke initiatieven verder uitgewerkt.

Op basis hiervan is deze aanvulling op het bestedingsplan voor 2022-2024 opgesteld.

Het resultaat van de herijking is dus driedig:

1. De faculteiten hebben hun plannen geactualiseerd en indien gewenst budgetverschuivingen aangebracht;
2. Er is een budget vastgesteld voor gemeenschappelijke initiatieven en hier is invulling aan gegeven;
3. Besloten is om geen tariefdifferentiatie toe te passen.

#### *Medezeggenschap*

In het verslagjaar is veel geïnvesteerd in het informeren en betrekken van de medezeggenschap. Zij is intensief betrokken bij de uitvoering van de kwaliteitsafspraken. Hierboven is beschreven hoe de medezeggenschap betrokken is bij de herijking van de kwaliteitsmiddelen. De opleidingscommissies en faculteitsraden zijn periodiek geïnformeerd over de voortgang van de realisatie van de kwaliteitsafspraken. De afspraken over de medezeggenschap met betrekking tot dit onderwerp zijn vastgelegd in de Leidraad medezeggenschap. Ook in het (bestaande) cursusaanbod over medezeggenschap voor opleidingscommissies, faculteitsraden en universiteitsraad is informatie opgenomen over de kwaliteitsafspraken. Wanneer maatregelen zijn aangepast, bijvoorbeeld ten gevolge van corona, is dat besproken met de faculteitsraden. Alle faculteitsraden hebben de bijgestelde plannen en de besteding van de kwaliteitsmiddelen goedgekeurd bij de begroting. De UR heeft in mei ingestemd met de verdeling van de middelen via de Kadernota en met het Aanvullend bestedingsplan in december 2021 samen met de begroting.

Om kennis te delen en betrokkenen breed te informeren over de besteding van de kwaliteitsmiddelen is op 11 juni 2021 een universitaire bijeenkomst georganiseerd voor alle betrokkenen uit de staf en de medezeggenschap. Hier heeft een aantal faculteiten (deel)resultaten gepresenteerd van projecten die worden gefinancierd uit de kwaliteitsmiddelen. Ook werden nieuw te starten

gemeenschappelijke initiatieven besproken. Het doel van de bijeenkomst was om elkaar te inspireren en ideeën op te doen voor de implementatie van de nieuwe initiatieven.

#### **Monitoring**

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

#### **Voortgang en inzet middelen kwaliteitsafspraken**

De coronacrisis heeft grote impact gehad op het onderwijs en daarmee ook op de uitvoering van de kwaliteitsafspraken. Desalniettemin is die uitvoering voorspoedig verlopen. Faculteiten en opleidingen hebben de plannen in grote lijnen voortgezet. Op een aantal punten hebben kleine aanpassingen plaatsgevonden. Zo zijn de maatregelen op het thema Docentontwikkeling en op het thema Intensief en kleinschalig onderwijs bijvoorbeeld vooral gericht geweest op het ontwikkelen van online of hybride onderwijs. Daarnaast hebben veel faculteiten middelen herbestemd voor de versterking van de studiebegeleiding. De veranderingen hebben over het algemeen binnen het thema plaatsgevonden en zijn besproken met de facultaire medezeggenschap. De budgetverschuivingen door corona zijn relatief klein. De voortgang bij elk van de vijf thema's uit het sectorakkoord wordt beschreven in de appendix van de digitale versie van dit jaarverslag. Hierin zijn ook de bestedingen per faculteit opgenomen.

De kwaliteitsmiddelen maken slechts een klein gedeelte uit van het totaal aan middelen dat voor het onderwijs wordt ingezet. De impact ervan is derhalve beperkt. Ze worden voor een deel ingezet om ondanks de groeiende studentenaantallen de kleinschaligheid van het onderwijs te handhaven, en individuele begeleiding van studenten te kunnen blijven bieden. Daarnaast bieden ze enige ruimte aan docenten en opleidingen om gewenste verbeteringen en innovaties vorm te geven.

## Bestedingen middelen kwaliteitsafspraken 2019-2021

(bedragen in k€)	B 2019	R 2019	B 2020	R 2020	B 2021	R 2021	B 2022	B 2023	B 2024
Rijksbijdrage	6.981	6.416	7.629	7.777	13.333	13.629	17.259	18.222	20.569
<b>Totaal baten</b>	<b>6.981</b>	<b>6.416</b>	<b>7.629</b>	<b>7.777</b>	<b>13.333</b>	<b>13.629</b>	<b>17.259</b>	<b>18.222</b>	<b>20.569</b>
1. Intensiever en kleinschaliger onderwijs	2.436	2.464	2.824	3.025	5.564	5.513	8.041	8.084	8.233
2. Onderwijsdifferentiatie	2.660	2.543	2.544	2.259	2.591	2.407	3.023	2.847	2.683
3. Meer en betere begeleiding van studenten	399	394	764	986	2.418	2.291	1.683	2.217	2.415
4. Ruimte voor docenten om te professionaliseren	1.104	949	827	887	1.419	1.020	2.737	2.887	2.920
5. Studiesucces incl. doorstr. toegankelijk. gelijke kansen	458	346	752	837	1.590	1.185	1.306	1.303	1.191
6. Passende en goede onderwijsfaciliteiten	0	0	0	0	162	0	0	0	0
Totaal lasten	7.056	6.696	7.711	7.993	13.744	12.415	16.789	17.339	17.442
<b>Resultaat</b>	<b>-75</b>	<b>-280</b>	<b>-82</b>	<b>-217</b>	<b>-411</b>	<b>1.214</b>	<b>470</b>	<b>883</b>	<b>3.127</b>
<b>Bestemde reserve (cumulatief)</b>		<b>-280</b>		<b>-497</b>		<b>717</b>	<b>1.187</b>	<b>2.070</b>	<b>5.197</b>
(waarvan nog te alloceren)		-565		-406		-110	519	1.494	4.704

In totaal is in 2021 12,4 miljoen euro van de middelen kwaliteitsafspraken ingezet. De faculteiten hebben 1,3 miljoen euro in 2021 niet kunnen besteden. Dit is circa 9 procent van het totale budget. De Faculteit Rechtsgeleerdheid heeft, in overleg met de faculteitsraad, halverwege het jaar aangegeven dat 0,7 miljoen euro niet konden worden besteed vanwege coronamaatregelen; het zal in latere jaren wordt ingezet. Andere faculteiten hebben vanwege corona en NPO-gelden licht onderbested. Met name binnen het thema Docentontwikkeling zijn geplande trainingen en innovaties niet doorgegaan. Ook binnen het thema Studiesucces is onderbested. Onderwijskundige medewerkers moesten zich op de hands-on-ondersteuning van het onderwijs in coronatijd richten om het onderwijs voor studenten door te kunnen laten gaan. Geplande projecten Kwaliteitsafspraken zijn daarom uitgesteld. De niet bestede middelen worden toegevoegd aan de bestemde reserve van de faculteiten, en in overleg met de facultaire medezeggenschap in latere jaren ingezet.

In de appendix van de digitale versie van dit jaarverslag wordt per thema een beeld geschetst van de voortgang in 2021. In deel 2 van deze appendix wordt per faculteit verslag gedaan van de bestedingen en de maatregelen. De nog te alloceren middelen worden in de volgende kadernota aan de faculteiten toegekend op basis van studentenaantallen.

### 2.6 NPO-middelen bestuursakkoord onderwijs

Evenals in 2020 heeft de coronacrisis ook in 2021 een grote weerslag gehad op de universiteit. Om de nadelige

gevolgen van de coronacrisis in het onderwijs zo veel mogelijk op te vangen heeft het ministerie van OCW in 2021 extra financiële middelen beschikbaar gesteld. Met de vertegenwoordigers van het tertiair onderwijs is een bestuursakkoord opgesteld, het Nationaal Programma Onderwijs – Steunprogramma voor herstel en perspectief onderzoekers. In dit bestuursakkoord is een aantal bestedingsdoelen vastgesteld.

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

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

Voor de hogeronderwijsinstellingen zijn er naast middelen ten behoeve van het onderwijs, ook middelen voor het onderzoek vrijgemaakt. Ook de afspraken daarover zijn opgenomen in het bestuursakkoord Nationaal Programma Onderwijs – Steunprogramma voor herstel en perspectief onderzoekers. De verantwoording over de besteding van deze middelen is opgenomen in hoofdstuk 3.5, pagina 66.

Naast bovengenoemde middelen zijn er in het kader van het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) nog twee investeringen door de overheid gedaan. Deze zijn bestemd voor enerzijds de compensatie voor de verliezen door de keuze het collegegeld voor studenten in 2021 te halveren, en anderzijds het bijstellen van de rijksbijdrage. De hogere rijksbijdrage stelt universiteiten in staat sneller

de aanpassingen door te voeren die nodig zijn om het groeiend aantal studenten te kunnen bedienen. Omdat deze middelen niet bestemd zijn voor aparte maatregelen om de effecten van de coronacrisis te mitigeren, wordt hiervoor geen aparte verantwoording gevraagd. Deze investeringen komen in dit hoofdstuk verder niet aan bod.

## Begeleiding studenten

### *Opbouw bestedingsplan*

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

Binnen de faculteiten zijn het de opleidingen, beleidsmedewerkers, studieadviseurs en soms ook studieverenigingen die uitvoering gegeven aan de plannen. Zij rapporteren op vaste momenten aan de centrale afdelingen Strategie en Academische Zaken (SAZ) en Studenten- en Onderwijszaken (SOZ) over de implementatie en voortgang. Daarnaast hebben faculteiten de NPO-interventies opgenomen in hun reguliere verantwoordingscyclus.

De implementatie van de universiteitsbrede acties is belegd bij de afdeling SOZ. Daartoe is een projectteam ingericht dat ook zicht houdt op de voortgang en de gestelde doelen. Tevens houden zij zicht op de besteding van de middelen voor *Welzijn & binding* in landelijk verband. De landelijke middelen gereserveerd voor het thema *Soepele in- en doorstroom* worden ingezet op een project onder leiding van het ICLON (zie hieronder *Landelijke reserveringen, Soepele in- en doorstroom*).

De universitaire medezeggenschap heeft voor wat betreft de middelen die aan de faculteiten beschikbaar zijn gesteld haar instemmingsrecht gemandateerd aan de faculteitsraden. Aangezien de middelen op facultair niveau besteed worden en de plannen ook op dat niveau zijn gemaakt, behoort ook de inspraak van de medezeggenschap op dat niveau belegd te worden. De faculteits-

raden hebben ingestemd met de facultaire plannen (in het geval van LUMC is dat gebeurd door de Studentenraad). Bij eventuele wijzigingen in de plannen zullen ook de faculteiten om instemming worden gevraagd.

De universiteitsbrede acties zijn afgestemd met de UR. SOZ houdt de UR periodiek op de hoogte van de verdere uitwerking van de initiatieven. In juni 2022 vindt een evaluatiemoment met de UR plaats van een aantal universiteitsbrede interventies. Mogelijk worden deze interventies na afloop van de NPO-middelen gecontinueerd uit de universiteitsbrede middelen kwaliteitsafspraken (MKA).

### *Facultaire plannen*

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

De faculteiten zetten in op:

1. Het inlopen en voorkomen van vertraging
2. De sociale inbedding van studenten
3. (Extra) persoonlijke begeleiding

### *Het inlopen en voorkomen van vertraging*

Het inlopen en voorkomen van vertraging heeft betrekking op de kwalificerende kant van het onderwijs. Concrete voorbeelden hiervan zijn het aanstellen van scriptie- en stagecoaches of het anderszins uitbreiden van begeleidingscapaciteit bij het afstuderen, het bieden van extra werkgroepen door extra inzet van docenten en het organiseren van extra tentamengelegenheden. Her en der is ook extra ondersteuning voor docenten door student-assistenten gerealiseerd. Op één faculteit is ingezet op het versnellen van de doorlooptijd van de examencommissies om onnodige vertraging te voorkomen. Ook is er op één faculteit gewerkt aan de online werving, waarbij aandacht wordt geschonken aan communicatie over studentbegeleiding en -welzijn aan toekomstige studenten.

Bij vrijwel alle faculteiten is tussen september en december extra fte ingezet op bovenstaande acties.

Deels is dat gerealiseerd door aanstellingen van zittend personeel uit te breiden, maar ook door het aanstellen van student-assistenten.

#### *De sociale inbedding van studenten*

Dit bestedingsdoel richt zich met name op de on-boardings van eerstejaars bachelor- en masterstudenten, en internationale studenten. Deze groepen hebben minder kans gehad de universiteit te leren kennen en binding te krijgen met hun medestudenten, de opleiding en de steden Leiden en Den Haag. Daartoe hebben meerdere faculteiten speciale introductiedagen georganiseerd. Door de lockdown heeft een gedeelte van de onboarding activiteiten online moeten plaatsvinden. De lockdown heeft er ook voor gezorgd dat sommige activiteiten niet uit te voeren waren, waardoor andere bestedingsdoelen soms naar voren zijn gehaald in de planning of de activiteiten zijn uitgesteld tot 2022. Bij één faculteit is er speciaal aandacht geschonken aan *community building* in het kader van diversiteit en inclusie. Bij een aantal van deze activiteiten hebben ook studieverenigingen een belangrijke rol gespeeld, bijvoorbeeld door het organiseren van sociale contactmomenten voor studenten.

#### *(Extra) persoonlijke begeleiding*

De interventies die verband houden met persoonlijke begeleiding richten zich met name op kwetsbare groepen studenten. Dat kunnen bijvoorbeeld studenten met een ondersteuningsbehoefte zijn, of studenten die door persoonlijke omstandigheden een groter risico lopen om vertraging op te lopen of schade te ervaren aan hun mentale welzijn.

Vrijwel alle faculteiten hebben gewerkt aan uitbreiding en/of intensivering van het mentoraat en tutoraat. Door het aanstellen van extra mentoren konden mentor-groepen verkleind worden en het aantal contacturen uitgebreid, waardoor er meer ruimte vrijkwam voor persoonlijke aandacht voor individuele studenten. In sommige gevallen zijn ouderejaars bachelorstudenten en masterstudenten ingezet als mentor of coach. Ook zijn er trainingsmodules voor de mentoren en coaches ontwikkeld. Het organiseren van *peer support* heeft bij meerdere faculteiten aandacht gekregen en is er extra inzet van en ondersteuning voor studieadviseurs gerealiseerd.

#### *Verwachtingen 2022*

Voor 2022 zal de extra capaciteit blijven bestaan om eventuele bestaande vertragingen in te kunnen lopen en nieuwe vertragingen te voorkomen. Het personeel dat daarvoor in 2021 is aangesteld, blijft veelal aan om ook het komende jaar deze ondersteuning te kunnen bieden. Bij sommige faculteiten wordt gekeken of opleidings-specifieke initiatieven aankomend jaar breder ingezet kunnen

worden binnen de faculteit. De sociale activiteiten voor nieuwe studenten en internationals waren vaak éénmalige projecten die nu zijn afgerond. In sommige gevallen worden er voor de instroom van februari onboarding activiteiten georganiseerd. Er worden buddysystemen opgezet waarbij eerstejaars aan ouderejaars worden gekoppeld, of internationale studenten aan Nederlandse studenten. Bij één faculteit kunnen studieverenigingen in het komend jaar plannen indienen voor activiteiten gericht op binding. Tot slot zullen het mentoraat en tutoraat ook in 2022 intensief ingezet worden. Dat betekent dat de tijdelijke uitbreiding van capaciteit ook het aankomende jaar doorloopt.

#### *Universiteitsbrede activiteiten*

Circa 20 procent van de middelen voor *Begeleiding studenten* is gereserveerd voor universiteitsbrede activiteiten. Deze zijn volledig ingezet ten behoeve van *Welzijn & binding*. Sinds een aantal jaar werkt de universiteit aan een samenhangende visie op studentenwelzijn. Er ligt een plan van aanpak Studentenwelzijn klaar, waarin vijf pijlers onderscheiden worden waarop de universiteit zich richt. De interventies waarvoor gekozen is in het kader van de NPO-middelen sluiten aan bij dit plan. Daarmee zet de universiteit in op een duurzame verbetering van het welzijn van haar studenten. In dat kader is er veel tijd en aandacht uitgegaan naar het opbouwen van netwerken. Voor de bestedingen ligt de nadruk enerzijds op het faciliteren van *peer support* en sociale binding. Anderzijds wordt het budget ingezet voor preventie en voor de uitbreiding van individueel hulpaanbod en groepsaanbod. Tevens wordt er ingezet op facultaire *well-being officers*, zodat er structureel capaciteit bij de faculteiten beschikbaar is voor het bevorderen van studentenwelzijn.

In het bestedingsplan zijn de volgende onderdelen geïdentificeerd:

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

#### *Hulpaanbod*

Het hulpaanbod is uitgebreid door twee extra studentpsychologen aan te stellen. Vanuit het Caring Universities netwerk wordt een *mental health check* aangeboden, waarmee studenten zelfstandig aan de slag kunnen. Tevens biedt Caring Universities een preventief programma om veerkracht te versterken. Naast online modules is er ook een breed aanbod aan fysieke programma's, waaronder buddyprogramma's, *peer support*-groepen, groepstrainingen, en Engels- en Nederlandstalige studievaardigheidstrainingen.

### *Coördinatie en scholing*

Er zijn protocollen voor suïcidepreventie ontwikkeld. Ook zijn er trainingen ontworpen voor de professionalisering van studieadviseurs. Bij elke faculteit is een *well-being officer* aangesteld. In sommige gevallen gaat het om een nieuwe aanstelling, in andere om een uitbreiding van taken van bestaand personeel. De *well-being officers* zijn werkzaam bij de faculteiten en ontwikkelen aanbod gericht op de behoeften van de faculteit, maar worden gefinancierd uit de universiteitsbrede middelen. Ze zijn verenigd in een universitair netwerk waarin kennisuitwisseling centraal staat. Dit netwerk bouwt voort op het werk van de taskforce Studentenwelzijn, die het onderwerp studentenwelzijn op de kaart heeft gezet en de eerste activiteiten op dit gebied heeft ontwikkeld.

### *Sociale (re-)integratie*

Ook voor besturen van studie- en studentenverenigingen zijn er trainingen beschikbaar, via RAP100. Gedurende het kerstreces is er in samenwerking met studentenorganisaties een uitgebreid programma aangeboden om eenzame (internationale) studenten op een laagdrempelige manier met elkaar in contact te brengen. Deze activiteiten zijn goed bezocht en studenten hebben positieve feedback op het programma gegeven. Tot slot is de app UNI-Life aangekocht. Deze app biedt een platform om alle sociale activiteiten die de universiteit aanbiedt op eenvoudige wijze te ontsluiten. Ook studieverenigingen kunnen hierop aansluiten. Het doel van de app is sociale (re-)integratie en binding van studenten te bevorderen.

### *Bewustzijn*

Om meer aandacht te genereren voor het belang van studentenwelzijn zijn in 2021 voor het eerst universiteitsbrede welzijnsweken georganiseerd. In het verlengde hiervan zijn maandelijkse Well-being Wednesdays georganiseerd. Ook is er tijdens Open Dagen en introductieweek aandacht aan welzijn besteed tijdens presentaties en workshops. Een aparte webpagina van de studentenwebsite is ingericht om de infrastructuur en het universitaire aanbod op het gebied van studentenwelzijn te ontsluiten. Een speciale promotiecampagne bracht de UNI-Life-app onder de aandacht.

### *Verwachtingen 2022*

In het komend jaar wordt het hulpaanbod uitgebreid onder andere door over meer onderwerpen trainingen te verzorgen, meer *peer support*-groepen te creëren en meer materiële tools te ontwikkelen. Ook komt er een psycholoog specifiek voor promovendi en wordt een extra studentendecaan aangesteld voor studenten met een functiebeperking.

De *well-being officers* maken werkplannen en starten met de uitvoering daarvan. Komend jaar wordt er ook gewerkt aan beleid, trainingen en voorlichting gericht op suïcidepreventie. Tevens wordt het preventieprogramma van Caring Universities breder onder de aandacht gebracht. Er wordt duurzaam scholingsaanbod ontwikkeld voor medewerkers en studenten om kennis en vaardigheden met betrekking tot studentenwelzijn te vergroten. Er wordt ook speciale aandacht gegeven aan de preventie van seksueel grensoverschrijdend gedrag. Tevens worden er intervisiebijeenkomsten voor studentbegeleiders georganiseerd. Een belangrijk onderdeel van de kennisbevordering en kennisdeling vindt plaats tijdens het medewerkerssymposium in maart 2022. Ook wordt er een kaart ontwikkeld waarin doorverwijzingen worden verduidelijkt. Er komt speciaal trainingsaanbod voor *peer support*-initiatieven en we verbinden deze groepen in netwerken aan elkaar.

In het komend jaar zal er weer een universiteitsbrede welzijnsweek georganiseerd worden. De Well-being Wednesdays vinden in 2022 twee keer per maand plaats. Voor (nieuwe) studenten wordt een routekaart ontwikkeld om hen wegwijs te maken waar welk aanbod te vinden is, en voor welke zaken je waar terecht kunt. Ook zal er volgend jaar voorlichtingsmateriaal worden ontwikkeld. Het aanbod van alle scriptiewerkgroepen wordt in kaart gebracht en waar nodig uitgebreid. Tevens zal in kaart worden gebracht welke stressoren er zijn vanuit de universiteit.

### *Landelijke reserveringen*

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

### *Soepele in- en doorstroom*

De universiteit participeert sinds 1997 in het landelijk netwerk Aansluiting vwo-wo, waaraan alle universiteiten deelnemen en waarvoor Universiteit Leiden de (gekozen) voorzitter levert. In dit UNL-netwerk Aansluiting vwo-wo zijn ook de VO-raad en schooldecanen vertegenwoordigd. Sinds juni 2021 is in dit netwerk een start gemaakt met het landelijke project Versterking aansluiting vwo-wo, gefinancierd uit de NPO-middelen. Vastgesteld is dat alle universiteiten zullen bijdragen aan de onderwerpen studievaardigheden, academische vaardigheden en kennisdeling. Ook is er een groot inventariseringsonderzoek gedaan naar aansluitingsactiviteiten bij alle



instellingen. Hierdoor is er een goed overzicht van wat beschikbaar is en waaraan nog gewerkt moet worden. Daarbinnen werkt de universiteit aan het ontwikkelen van digitale en fysieke activiteiten voor leerlingen uit 4,5 en 6 vwo, en aan een bijbehorende handreiking voor docenten, met een focus op academische vaardigheden en studievaardigheden. Er wordt gekeken naar een geschikte digitale leeromgeving, die zowel voor de leerlingen als voor de docenten bruikbaar en effectief is. Het onderwijs zal worden aangeboden in de vorm van een digitale *game* of leeromgeving, begeleiding door mentoren en docenten en digitale gastlessen.

In 2021 is de opdracht vastgesteld en het projectplan goedgekeurd. Voor 2022 is de planning om een conceptontwerp van het scholingsaanbod te maken (april) en voor te leggen aan klankbordgroepen (onder andere bestaande uit schooldecanen, mentoren en leerlingen) en in het najaar te starten met een pilot bij leerlingen. Ook wordt in 2022 de handreiking voor mentoren en docenten opgesteld. De universiteit probeert in dit project daarnaast een goede verbinding te maken tussen het onderwijs aan de eigen eerstejaarsstudenten en het onderwijs in het voortgezet onderwijs, zodat uiteindelijk een doorlopend traject ontstaat.

#### *Welzijn & binding*

Op basis van het delen van ervaringen met andere universiteiten is ervoor gekozen het programma Gezonde Boel in te kopen. Dit pakket is beschikbaar gesteld door de GGZ Rivierduinen en bestaat uit een aantal zelfstandig te volgen zelfhulpprogramma's. Voor komend jaar wordt gekeken of dat aanbod uitgebreid kan worden.

Studieadviseurs konden 113 groepstrainingen volgen gericht op suïcidepreventie. Ook werd hen de mogelijkheid geboden *Mental Health First Aid*-trainingen te volgen. In 2022 wordt bekeken of meer studentbegeleiders gebruik kunnen maken van deze externe trainingen.

Vertrouwenspersonen van studentenverenigingen konden in 2021 trainingen volgen bij Winston en Partners. In 2022 zijn deze trainingen wederom beschikbaar.

### **Stageoffensief coschappen medische opleidingen**

#### *Planvorming en betrokkenheid medezeggenschap*

De voor LUMC geormerkte middelen, het deelbudget *Stageoffensief coschappen medische opleidingen*, zijn in 2021 ingezet overeenkomstig een hiervoor gemaakt plan, dat instemming heeft gekregen van de medezeggenschap (de Studentenraad). De Studentenraad is gedurende het jaar meegenomen in de uitvoering en specifieke invulling van de plannen.

Het plan bestaat uit (grofweg) twee sporen:

- Digitale alternatieven en ondersteuning: vanwege de coronarestricties (waaronder de anderhalvemetermaatregelen) is aanwezigheid van coassistenten bij verschillende onderwijsmomenten, bijvoorbeeld de overdracht, niet mogelijk. Om continuering van het coschap *Beschouwend* te waarborgen is een *virtual clinic* ingericht. Deze innovatieve oplossing creëert de mogelijkheid voor coassistenten om onder andere overdracht op afstand en klinisch vaardighedenonderwijs bij te wonen, en geeft maximale flexibiliteit voor het onderwijs. De supervisie ter plaatse gebeurt door stafleden Interne geneeskunde. Dit onderwijs vindt plaats in een daarvoor gehuurde ruimte. Om redenen van patiëntenprivacy kan dit niet online thuis. Daarnaast is de mogelijkheid geboden gebruik te maken van CME-modules (CME: Continuing Medical Education).
- Fysieke uitbreiding van de coschap-capaciteit: vanwege de onderbreking in de coschapscyclus hebben (als gevolg van corona) drie startgroepen niet kunnen beginnen en waren diverse reguliere opties (deels specialisme-specifiek) niet of minder beschikbaar. Om achterstanden in te halen en ook de reguliere groepen te kunnen continueren zijn extra plaatsen gecreëerd (voornamelijk in de regio). De groeps-grootte is verhoogd naar 26.

#### *Realisatie*

De *virtual clinic* is (volgens plan) vanaf het tweede kwartaal van 2021 op een externe locatie gerealiseerd. Hiervoor zijn (eveneens volgens plan) 41 duizend euro aan NPO-stageoffensief-middelen besteed. Gedurende heel 2021 is het gelukt een grotere coschap-capaciteit te realiseren dan in het jaar daarvoor, de maximale groeps-grootte van 26 is in de loop van 2021 gerealiseerd. Volgens plan bedragen de hiermee gemoeide kosten 264 duizend euro.

#### *Verwachtingen 2022*

In 2022 zullen bovengenoemde digitale alternatieven wederom vanuit NPO-middelen worden gefinancierd. Ook in 2022 (en eventueel 2023) worden additionele coschapplaatsten in de regio gerealiseerd en gefinancierd vanuit NPO-middelen om achterstanden weg te werken en nieuwe vertraging te voorkomen.

### **Impuls lerarenopleidingen**

De middelen voor de lerarenopleidingen zijn naar aantallen studenten verdeeld over het ICLON en het Instituut Pedagogische Wetenschappen (IPW) aan de Faculteit Sociale Wetenschappen (FSW), waar ook de Academische Pabo (ACPA) gevestigd is. Zowel het ICLON

als het IPW hebben een eigen plan opgesteld voor de besteding van de middelen.

#### *ICLON*

##### *Planvorming en betrokkenheid medezeggenschap*

Het bestedingsplan voor dit budget is voor de zomer door de dienst van het ICLON en de opleidingscommissie van de lerarenopleidingen goedgekeurd. Elk half jaar bereidt de contactpersoon een rapportage voor waarin zowel bestedingen worden verantwoord als plannen voor het volgende half jaar op basis van het oorspronkelijke plan worden gemaakt. Deze rapportage wordt met de teamleider van de lerarenopleiding, de controller en het hoofd van de afdeling voortgezet onderwijs besproken en waar nodig bijgesteld. Vervolgens wordt deze rapportage elk half jaar besproken met de dienst van de opleidingscommissie.

De middelen zijn in september 2021 toegekend. Als gevolg hiervan is er in het boekjaar 2021 een kwart van de totaal toegekende middelen besteed. De overige middelen zullen in 2022 besteed worden.

Het plan bestaat uit de volgende onderdelen:

- Uitbreiden begeleidingscapaciteit;
- Modularisering en flexibiliseren van het curriculum;
- Professionalisering instituutsopleiders / Intensivering begeleiding op de werkplek;
- Professionalisering schoolopleiders en werkplekbegeleiders;
- Digitaal aanbod voor instituut en stage om tijd- en werkplekonafhankelijk leren mogelijk te maken;
- Oriëntatie, werving, aanmelding en intakes.

##### *Uitbreiden begeleidingscapaciteit*

Een belangrijk onderdeel van de lerarenopleiding is de supervisie. In dit studieonderdeel worden studenten in kleine groepen begeleid bij hun persoonlijke en professionele ontwikkeling. De begeleidingscapaciteit voor supervisie is uitgebreid door vier extra supervisors aan te stellen, die in september zijn gestart.

Ten behoeve van het online begeleiden van studenten is ook hardware aangeschaft voor een aantal opleiders.

##### *Modularisering en flexibiliseren van het curriculum*

Het curriculum wordt herzien om het voor studenten (nog) beter mogelijk te maken om hun persoonlijke leer-routes te volgen. Ook draagt dit bij aan het verhogen van de instroom en de uitstroom van de opleiding. In de aanloop naar de start in september is hieraan voornamelijk gewerkt door een blauwdrukgroep. In het laatste kwartaal van 2021 zijn alle opleiders intensiever betrokken bij het valideren en verder ontwikkelen van de blauwdruk voor de curriculumherziening.

##### *Professionalisering instituutsopleiders / Intensivering begeleiding op de werkplek*

In de periode van september tot en met december 2021 hebben drie professionaliseringsbijeenkomsten plaatsgevonden, bestemd voor alle opleiders die betrokken zijn bij de opleidingsdidactiek behorend bij de curriculumherziening. Tevens zijn er sessies geweest met opleidings-scholen, waarbij de plannen zijn voorgelegd voor feedback en mogelijkheden zijn verkend voor het ontwikkelen van een werkplekcurriculum.

##### *Professionalisering schoolopleiders en werkplekbegeleiders*

Voor het intensiveren van begeleiding op de werkplek en het verhogen van de kwaliteit hiervan is het van belang dat er (meer) schoolopleiders en werkplekbegeleiders worden geprofessionaliseerd, en dat de contacten met instituutsopleiders ook buiten de al bestaande lesbezoeken om worden geïntensiveerd. In de verslagperiode is door een kleine groep opleiders het bestaande aanbod voor schoolopleiders en werkplekbegeleiders gedeeltelijk herzien en gemodulariseerd.

##### *Digitaal aanbod voor instituut en stage om tijd- en werkplekonafhankelijk leren mogelijk te maken*

Dit onderdeel draagt bij aan het vergroten van de mogelijkheden voor studenten om tijd- en werkplekonafhankelijk te leren. Dat gebeurt door middel van digitaal aanbod. In de verslagperiode heeft de ontwikkeling van het beoogde digitale aanbod nog niet plaatsgevonden, omdat dit aanbod eerst moet worden afgestemd op (de blauwdruk van) de curriculumherziening.

##### *Oriëntatie, werving, aanmelding en intakes*

Tot slot wordt ingezet op het investeren in het voortraject, met als doel de instroom te verhogen. Om meer te kunnen inzetten op laagdrempelige oriëntatiemogelijkheden voor studenten is uit de coronamiddelen de aanstelling van een tweede studieadviseur bekostigd. Met het budget voor Impuls lerarenopleidingen is de administratieve ondersteuning uitgebreid.

##### *Verwachtingen 2022*

De begeleidingscapaciteit zal ook in 2022 worden vergroot, waarbij ook een flexibele schil voor vakdidactische begeleiding zal worden opgebouwd. In 2022 zullen de opleiders de blauwdruk voor de curriculumherziening verder uitwerken. Hieraan zal ook de professionalisering van zowel instituutsopleiders en werkplekbegeleiders op scholen worden verbonden. Op basis hiervan zal ook het digitaal aanbod voor studenten worden ontwikkeld. De tweede studieadviseur zal het komend jaar werkzaam blijven om de oriëntatie van studenten te kunnen blijven ondersteunen. Ook blijft de tijdelijke extra administratieve

capaciteit bestaan om de werving en aanmelding van nieuwe studenten te faciliteren.

#### *Instituut Pedagogische Wetenschappen*

##### *Planvorming en betrokkenheid medezeggenschap*

Het IPW heeft ingezet op de intensivering van methodologische ondersteuning bij het bachelorproject van de Academische Pabo (ACPA). Ook van belang is de intensivering van de inzet van de universitaire tutor van het studieonderdeel Tutoraat ACPA4, zodat de tutores meer begeleiding kunnen bieden en bij kunnen dragen aan het onderwijs binnen het tutoraat. Tot slot wordt gewerkt aan de vervaardiging van duurzaam inzetbaar materiaal (handleiding/film) om studenten goed voor te bereiden op de onderzoeksactiviteiten die zij in het bachelorproject moeten uitvoeren (vraagverheldering, literatuurstudie, methodologische workshops op het gebied van kwalitatief onderzoek).

De facultaire medezeggenschap is betrokken geweest bij het bestedingsplan voor de NPO-middelen Lerarenopleidingen. Doordat later bleek dat er extra middelen beschikbaar waren, is vervolgens nog een aanvullend plan geschreven dat in december 2021 ook is goedgekeurd door de faculteitsraad. De facultaire medezeggenschap blijft betrokken bij de voortgang via tussentijdse rapportage en bespreking volgens de universitaire P&C-cyclus.

##### *Realisatie*

Zoals gepland is er een ud tijdelijk aangesteld waardoor de methodologische ondersteuning bij het bachelorproject is vergroot. Deze persoon heeft ook onderwijsmaterialen ontwikkeld in lijn met deze expertise. De uitvoering en voortgang hiervan is besproken met de ACPA-coördinatoren. Daarnaast is aan een professioneel mediabedrijf de opdracht gegeven om videomateriaal te maken ter ondersteuning van de gespreksvoering bij het vak Gesprekstechnieken. Dit bedrijf heeft ook het hele proces daaromheen in opdracht uitgevoerd, zoals het selecteren van acteurs.

##### *Verwachtingen 2022*

De oplevering van het videomateriaal voor de gespreksvoering volgt in februari 2022.

##### *Extra hulp in de klas*

Voor de tweede helft van het kalenderjaar 2021 is afgelopen jaar de subsidieregeling 'Extra hulp in de klas' in het leven geroepen. Dit was een verlenging van de 'Regeling Coronabanen' waarvoor in het eerste half jaar van 2021 circa 700 duizend euro beschikbaar was, zij het met andere voorwaarden. Voor 'Extra hulp in de klas' zijn de beperkende voorwaarden die golden qua maximale

salarislasten uit de eerste ronde 'Regeling Coronabanen' losgelaten. In de tweede helft van 2021 was circa 1,2 miljoen euro beschikbaar.

##### *Realisatie*

De middelen uit beide rondes zijn in overeenstemming met de subsidievoorwaarden ingezet binnen de faculteiten, de expertisecentra en het Bestuursbureau, en verdeeld op basis van objectieveerbare parameters. Ze zijn inmiddels nagenoeg uitgeput. Voor de verdeling van het bedrag is het aantal studenten in de faculteiten als verdeelsleutel gebruikt, rekening houdend met een beperkte vooraf trek voor de expertisecentra en het Bestuursbureau, waar ook personeel is aangesteld in overeenstemming met de subsidievoorwaarden.

Het gaat hierbij onder meer om functies op het gebied van:

- Ondersteuning in bevordering studentenwelzijn;
- Het verruimen van openingstijden;
- Ondersteuning in de onderwijsadministratie;
- Online begeleiding van studenten/wegwijs maken/tutoring;
- De essentiële verzorging van proefdieren;
- Student-assistenten voor begeleiding bij practica;
- Onderwijsvervanging door student-assistenten en junior-docenten;
- Inzet van helpdesk- en servicemedewerkers.

Gezien de besteding van beide subsidies hebben beide regelingen bijgedragen aan het verlichten van de werkdruk in de organisatie, die als gevolg van de coronamaatregelen is toegenomen.

## 3. Onderzoek

### 3.1 Onderzoeksprofiel

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

Het Leidse onderzoeksprofiel telt vijf clusters van wetenschapsgebieden:

- Fundamentals of Science;
- Gezondheid en welzijn;
- Life sciences;
- Recht, politiek en bestuur;
- Talen, culturen, kunsten en samenlevingen;
- en één overkoepelend onderzoeksthema: Kunstmatige Intelligentie.

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

#### Stimuleringsprogramma's

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

1. Society, Artificial Intelligence and Life Sciences (SAILS): kunstmatige intelligentie om maatschappelijke uitdagingen aan te pakken;
2. Museums, collections and society: over de dynamiek en de implicaties van het verzamelen;
3. Sociale veerkracht en veiligheid: kennis van het brein voor een efficiëntere en veiligere maatschappij;

4. Citizenship and global transformations: de invloed van grensoverschrijdende fenomenen op Europees burgerschap;
5. Population Health: data analyseren om de gezondheidszorg te verbeteren;
6. Geneesmiddelenontdekking en -ontwikkeling: nieuwe medicijnen dankzij multidisciplinaire samenwerking;
7. Regeneratieve geneeskunde: patiënten genezen door herstel van organen, weefsel en cellen;
8. Liveable Communities Liveable Planet: beleidsveranderingen voor een duurzamere wereld.

De stimuleringsprogramma's zijn gericht op versterking van interdisciplinaire samenwerking en sluiten aan bij actuele maatschappelijke vraagstukken en agenda's.

De programma's zijn tot stand gekomen op basis van een gezamenlijk voorstel van de decanen van de zeven faculteiten. Ze zijn in januari 2020 (of eerder) van start gegaan, en worden voor een periode van vier jaar financieel gesteund door het College van Bestuur. In 2021 zijn voorbereidingen getroffen voor een midterm-evaluatie in 2022. In verband met de beperkingen ten gevolge van de pandemie krijgen de stimuleringsprogramma's enkele jaren langer de tijd om de toegekende middelen te besteden. De jaarlijkse bijeenkomsten van het College van Bestuur met vertegenwoordigers van alle stimuleringsprogramma's werden in 2021 online gehouden.

### 3.2 Onderzoeksambities en -prestaties

#### Omgeving voor excellent onderzoek

De coronacrisis heeft laten zien dat we ook als onderzoeksorganisatie adequaat kunnen reageren op moeilijke omstandigheden en dat we doelgerichte stappen zijn blijven zetten. De coronacrisis treft ook het wetenschappelijk onderzoek. Sommige geplande onderzoeksactiviteiten konden geen doorgang vinden vanwege het sluiten van gebouwen en reizen naar het buitenland die niet door konden gaan. Er is actief gezocht naar alter-

#### Kerncijfers onderzoek

Onderzoek	2017	2018	2019	2020	2021
Promoties	423	447	433	447	445
Wetenschappelijke publicaties	6.094	6.413	6.438	6.325	7.088
Onderzoeksinzet in fte	2.460	2.510	2.546	2.653	2.815
Gemiddelde promotieduur	5,3	5,2	5,4	5,6	5,9
Promotierendement in 6 jaar	59%	60%	60%	56%	60%

natieven en een deel van de NPO-middelen zal worden gebruikt om (tijdelijke) onderzoekers te ondersteunen die door de crisis vertragingen hebben opgelopen met hun onderzoek. Dat kan in de vorm van contractverlenging zijn, maar bijvoorbeeld ook door extra begeleiding of het langer openstellen van laboratoria. De samenwerking doet een steeds groter appel op universiteiten om hun publieke waarde te demonstreren en een bijdrage te leveren aan het beantwoorden van maatschappelijke vraagstukken, zowel op nationaal als op Europees niveau. De beantwoording van dergelijke vraagstukken vereist een interdisciplinaire aanpak en een samenhangende inzet van wetenschappelijke kennis en expertise.

### **Samenwerking Artificial Intelligence (AI)**

Het doel van het stimuleringsprogramma Society, Artificial Intelligence and Life Sciences (SAILS) is om de huidige expertise op het gebied van kunstmatige intelligentie te verbreden en te verdiepen. Hierbij leggen de onderzoekers het verband tussen hun AI-expertise op het gebied van taal, rechten, psychologie en andere velden en de menselijke dimensies hiervan.

Het College van Bestuur heeft prof.mr.dr. Erwin Muller met ingang van 1 april 2021 tot ad interim kwartiermaker Artificiële intelligentie (AI), data en digitalisering benoemd. Muller heeft een governance-structuur voor AI in Leiden ingericht, en op bestuurlijk niveau het voortouw genomen in Leiden en de regio. Dit heeft geresulteerd in een regionale samenwerking rond dit thema van Universiteit Leiden, LUMC, TUD, EUR en Erasmus MC. Het doel van deze samenwerking is te komen tot baanbrekende oplossingen op het gebied van AI. Een ander doel is het opzetten van een grootschalig onderwijsaanbod rond AI, data en digitalisering voor studenten aan de Zuid-Hollandse universiteiten en universitaire medische centra. Op het gebied van AI wordt nauw samengewerkt met het Leiden Bio Science Park en met vele andere belanghebbenden en partners die werken aan het stimuleren van kunstmatige intelligentie in onderzoek en onderwijs.

De Universiteit Leiden, het LUMC en het Nederlandse elektronicaconcern Philips hebben in 2021 de samenwerking verder uitgebreid door een nieuw onderzoekslab op te zetten. Dit lab, AI4MRI, maakt deel uit van het nationale netwerk van Innovation Center for Artificial Intelligence Labs, ofwel ICAI-labs. NWO selecteerde het ROBUST-consortium, waar AI4MRI deel van uitmaakt, voor hun langetermijnprogramma met een totale omvang van 95 miljoen euro. De NWO-bijdrage is 25 miljoen euro, en wordt aangevuld met financiering door de Nederlandse AI Coalitie en de industrie.

In de regio Zuid-Holland wordt gewerkt aan de ontwikkeling van een AI-hub Zuid-Holland. Deze netwerkorganisatie vormt het aanspreekpunt voor bedrijven en kennisinstellingen in Zuid-Holland die willen werken met AI. Het accent hierbij ligt op de nauwe samenwerking tussen de Zuid-Hollandse kennisinstellingen (wo, hbo en TNO) en de publieke en private organisaties op het gebied van geïntegreerde AI-kennisontwikkeling en -innovatie. Daarnaast richt de hub zich op het versnellen van innovatie rond AI en 'dataficatie' (het verzamelen en analyseren van big data) in Zuid-Holland. De Universiteit Leiden is een van de partners in deze ontwikkeling.

Leiden is tevens de bakermat van CLAIRE (Confederation of Laboratories for Artificial Intelligence Research in Europe, opgericht door de Leidse hoogleraar Holger Hoos), dat er met samenwerkingen door heel Europa voor wil zorgen dat Europa op hetzelfde niveau gaat investeren in AI als de VS en China.

### **Programma Leiden Research Support**

Om mee te blijven doen in de steeds competitievere wereld van onderzoeksfinanciering, zet de universiteit in op de versterking van de onderzoeksondersteuning. Op deze manier blijft de universiteit een aantrekkelijke onderzoeksomgeving voor wetenschappelijk talent. Hiertoe is in 2020 het universiteitsbrede programma Leiden Research Support (LRS) van start gegaan. In dit programma, dat bestaat uit acht deelprojecten, bouwt de universiteit samen met onderzoeksondersteuners en onderzoekers aan een sterkere ondersteuningsketen. LRS faciliteert en stimuleert de samenwerking binnen de universiteit en verbetert het ontsluiten, borgen en delen van kennis. Het doel hiervan is driedig:

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

Met LRS geeft de universiteit een impuls aan de onderzoeksondersteuning van de toekomst in de breedste zin. LRS is betrokken bij alle stadia van het ondersteuningsproces, van het opstellen, indienen en opvolgen van subsidieaanvragen tot het verantwoorden en delen van onderzoeksresultaten conform de geldende regels. Het uitgangspunt hierbij is steeds: wat past het beste bij de onderzoekers en hoe kunnen we de ondersteuningsorganisatie zo goed mogelijk helpen om haar werk beter te doen? De belangrijkste resultaten uit 2021 waren:

- Launch Research Support Portal (mei 2021);
- Start opbouw Leiden Research Support Network;
- Pilots versterking ondersteuning pre-award (samenwerkingsprojecten en redactie);
- Nieuwe voorzieningen datamanagement;
- Ondersteuning via domeingebonden datastewards;
- Universiteitsbrede begrotingsmodule onderzoeksprojecten;
- Workhops financieel projectbeheer;
- Research Support Conference 27-29 september 2021;
- Opzetten contactpunt vraagafhandeling complexe vragen onderzoeksgegevens.

### Wetenschappelijke output in publicaties

Alle grote, wereldwijde universitaire rankings gebruiken aantallen citaties en veelal ook publicaties als indicatoren van wetenschappelijke productiviteit en impact. De CWTS Leiden-ranking leent zich in het bijzonder voor het verkrijgen van inzicht in de verschillende aspecten van wetenschappelijke impact van universiteiten, aangezien de gebruikers van de ranking zelf de indicatoren kunnen selecteren. De CWTS Leiden-ranking is ontwikkeld door het Centrum voor Wetenschaps- en Technologiestedies van de Faculteit Sociale Wetenschappen.

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

In de ranking van 2021 zijn de prestaties opgenomen van de 1.225 universiteiten uit 69 landen die tussen 2016 en 2019 minimaal 800 geïndexeerde, wetenschappelijke publicaties telden in de database van Web of Science.

Een veelgebruikte indicator in de Leiden-ranking is het percentage van de in de afgelopen vijf jaar verschenen publicaties die behoren tot de 10 procent meest geciteerde in het vakgebied (PP-top 10%, zie figuur 5). Dit percentage geeft een indruk van de wetenschappelijke impact die een universiteit heeft in het betreffende domein van onderzoek. Voor alle Leidse onderzoeksgedieden samen lag dit aandeel in 2021 op 13,7 procent. Met name publicaties uit de biomedische en de gezondheidswetenschappen droegen hieraan bij: van 4.167 publicaties in dit veld behoren 557 (ofwel 13,4 procent) tot de PP-top 10%. Op de wereldwijde ranglijst van

1.225 universiteiten bekleedde Leiden in 2021 de 114e, en landelijk de negende plaats. Ten opzichte van eerdere jaren is hierin sprake van enige daling.

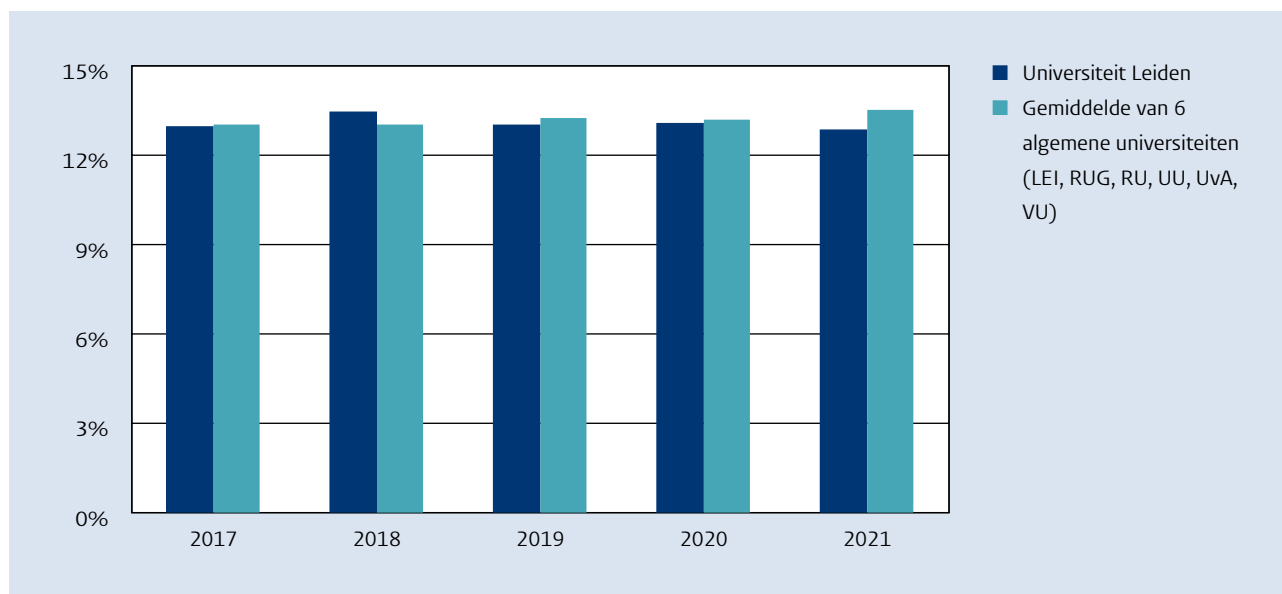
De CWTS Leiden-ranking levert ook informatie over inter-institutionele en internationale samenwerking. Nederlandse universiteiten werken steeds meer samen, niet alleen met elkaar maar ook met internationale partners. De Universiteit Leiden neemt daarbij relatief vaak het voortouw. De Leiden-ranking 2021 laat zien dat 88,3 procent van de publicaties van de Universiteit Leiden het resultaat is van samenwerking met een of meer andere Nederlandse en/of buitenlandse instellingen. Het aandeel publicaties in samenwerking met internationale partners neemt al enkele jaren gestaag toe. Volgens de Leiden-ranking 2021 waren in de periode 2016-2019 bijna twaalfduizend publicaties – 64,7 procent van de Leidse output – het resultaat van co-auteurschap met onderzoekers van een of meer instellingen uit het buitenland – dat is een groei van ruim 8 procentpunt ten opzichte van vijf jaar eerder. Landelijk zien we een vergelijkbare toename. Het gemiddelde van de Nederlandse universiteiten ligt op 63 procent; bij alle universiteiten is het percentage hoog (zie figuur 6).

Het aandeel co-publicaties in samenwerking met de private sector ('industry') ligt volgens de Leiden-ranking voor Leiden al enkele jaren vrij stabiel rond de 8 procent. Daarmee voert Leiden ook in editie 2021 de algemene universiteiten aan. Het betreft hier vooral samenwerkingen op het terrein van biomedische en gezondheidswetenschappen – in dat domein heeft aan 10,5 procent van alle publicaties een aan 'industry' verbonden co-auteur meegewerkt.

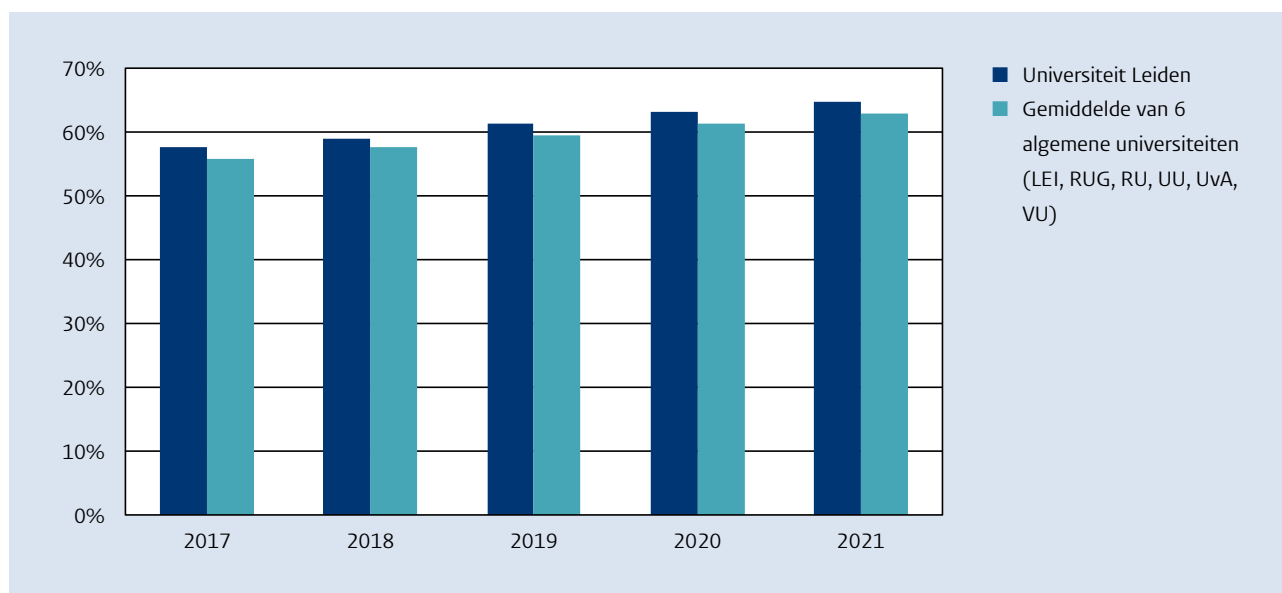
De laatste jaren biedt de CWTS Leiden-ranking ook inzicht in het aantal openaccess-publicaties. Volgens de Leiden-ranking 2021 betrof 76,6 procent van de Leidse publicaties uit 2016-2019 een openaccess-uitgave. Daarmee voert Leiden de Nederlandse universiteiten aan wat betreft het aandeel openaccess-publicaties.

De CWTS Leiden-ranking biedt ook informatie over het (binaire) gender van auteurs, ingeschat op basis van de naam. Het percentage vrouwelijke auteurs neemt met de jaren licht toe. Voor alle vakgebieden samen gold dat 37,7 procent van de Leidse publicaties uit de periode 2016-2019 een vrouwelijke auteur kende, ruim 3 procentpunt meer dan vijf jaar daarvoor. Er bestaan wel aanzienlijke verschillen tussen de domeinen. In de natuurwetenschappen vormen vrouwelijke auteurs met 18,1 procent een minderheid, maar voor publicaties in de sociale wetenschappen en geesteswetenschappen was er volgens de Leiden-ranking 2021 sprake van een

Figuur 5  
Aandeel publicaties bij 10% meest geciteerde publicaties (PP-top 10%)



Figuur 6  
Aandeel publicaties met een of meer andere landen (internationale samenwerking)



bijna gelijke verdeling tussen het aandeel mannelijke (51,8 procent) en vrouwelijke (48,2 procent) auteurs.

### Participatie in nationale en Europese subsidieprogramma's

De inkomsten van de Nederlandse universiteiten zijn grofweg onder te verdelen in drie geldstromen. Naast inkomsten uit de rijksbijdrage (de eerste geldstroom) ontvangen universiteiten middelen van NWO en KNAW voor specifieke onderzoeksprojecten (de tweede geldstroom). De derde geldstroom bestaat uit overige inkomsten, zoals middelen uit de EU, contractonderwijs

of -onderzoek en collectebusfondsen. Ten slotte zijn de collegegelden een bron van inkomsten. Het onderzoek van de Universiteit Leiden wordt gedeeltelijk gefinancierd uit de eerste geldstroom voor onderwijs en onderzoek van het ministerie van OCW. Daarnaast zijn de externe en in competitie verworven geldstromen een essentieel instrument om de universiteit te positioneren als vooraanstaande onderzoeksuniversiteit. De wetenschappers dragen bij aan de ontwikkeling van de diverse wetenschapsgebieden waarop de universiteit actief is. Ze bewijzen keer op keer in competitie hun vooraanstaande positie in hun wetenschapsdomein en dragen daarmee bij

aan de reputatie van de Leidse universiteit als internationale onderzoeksuniversiteit.

De inkomsten van de Universiteit Leiden voor onderzoek uit deze subsidies zijn in de periode 2017-2021 met 19 miljoen euro gestegen: van 170 miljoen euro in 2017 naar 189 miljoen euro in 2021.

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

In de ERC-ronde van 2021 zijn toegekend (figuur 7 en 8):

- 4 Advanced Grants (van 27 toekenningen voor Nederland – Leids aandeel 15 procent);
- 5 Consolidator Grants (van 27 toekenningen voor Nederland – Leids aandeel 19 procent);

- 5 Starting Grants (van 44 toekenningen voor Nederland – Leids aandeel 11 procent).

In de NWO-vernieuwingsimpulsrondes van 2021 zijn toegekend (figuur 9 en 10):

- 3 Vici-subsidies (van 34 toekenningen – Leids aandeel 9 procent);
- 7 Vidi-subsidies (van 81 toekenningen – Leids aandeel 9 procent); het gaat hierbij om de ronde van 2020 waarvan de resultaten medio 2021 bekend zijn gemaakt;
- 17 Veni-subsidies (van 167 toekenningen – Leids aandeel 10 procent).

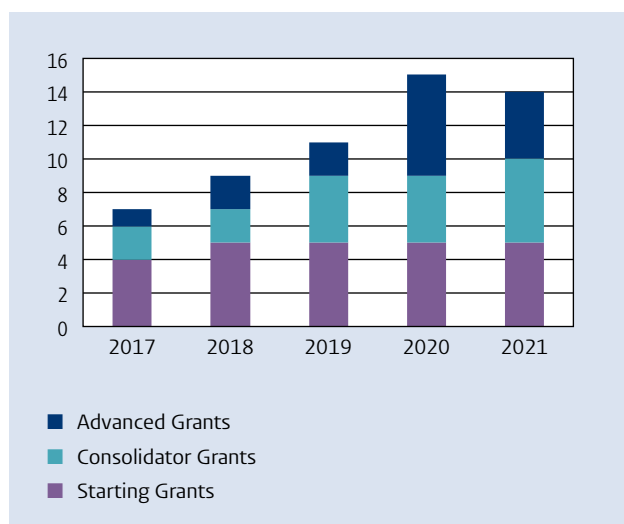
### Spinoza- en Stevinpremies

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

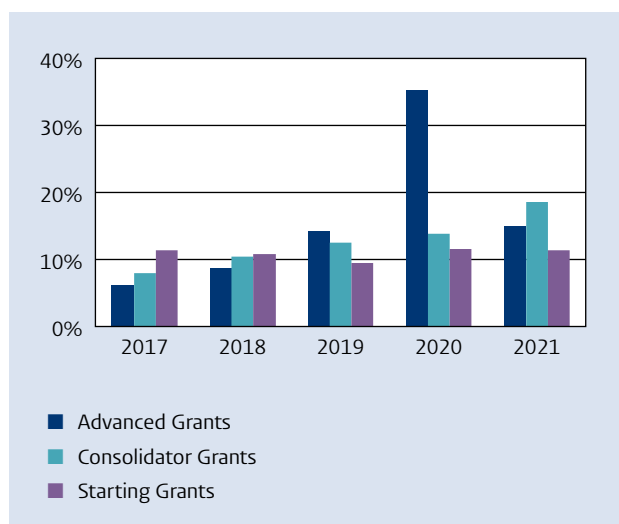
*Ontwikkeling tweede- en derdegraadsonderzoek: NWO-subsidies (alle programma's) en toegekende EU-subsidies (alle programma's), incl. LUMC*

(bedragen in M€)	2017	2018	2019	2020	2021
NWO (incl. ZonMW) en KNAW	52	52	58	52	56
EU (incl. ERC)	37	40	36	49	39
Overig contractonderzoek	81	86	90	83	94
<b>Totaal</b>	<b>170</b>	<b>178</b>	<b>184</b>	<b>183</b>	<b>189</b>

*Figuur 7  
Aantal aan Leiden toegekende ERC-beurzen*

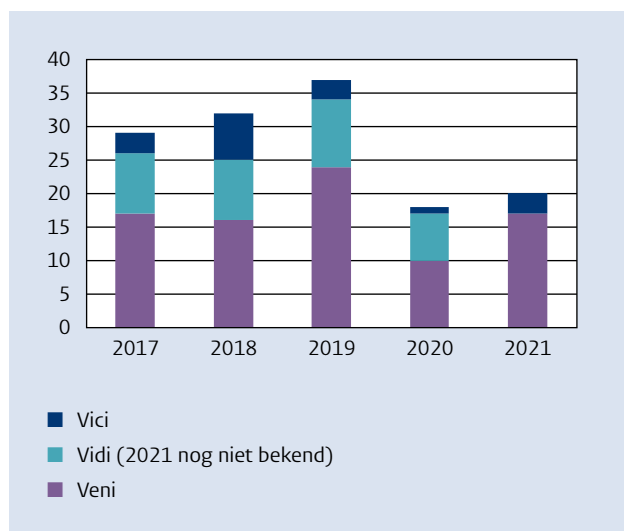


*Figuur 8  
Aandeel LEI in aan NL toegekende ERC-beurzen*

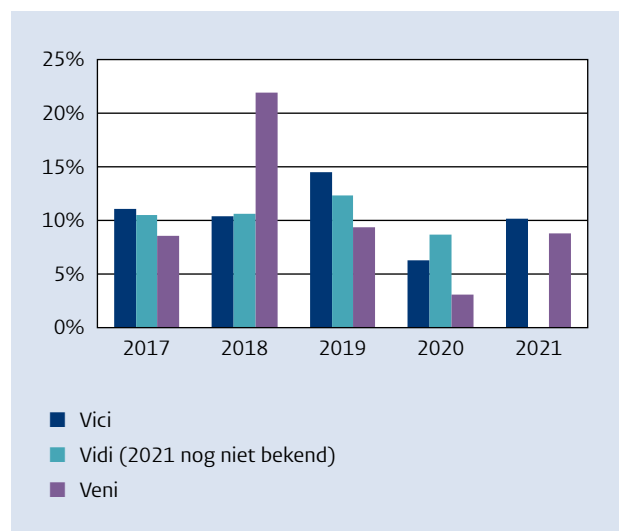




**Figuur 9**  
Aantal aan Leiden toegekende NWO VI-projecten



**Figuur 10**  
Aandeel LEI in aan NL toegekende NWO VI-projecten



onderzoek met een grote uitstraling (Spinozapremie) en bijzonder succes op het gebied van kennisbenutting voor de samenleving (Stevinpremie). De laureaten ontvangen een bedrag van 2,5 miljoen euro, dat ze naar eigen inzicht kunnen besteden aan onderzoek en/of kennisbenutting. In 2021 zijn twee van de vier Spinozapremies en één van de twee Stevinpremie toegekend aan Leidse onderzoekers. Prof.dr. Marc Koper, hoogleraar Katalyse en oppervlaktechemie, en prof.dr. Maria Yazdanbakhsh, hoogleraar Cellulaire immunologie van parasitaire infecties, mochten beiden een Spinozapremie in ontvangst nemen. Prof. dr. Judi Mesman, hoogleraar Interdisciplinaire studie van maatschappelijke uitdagingen, en tevens decaan van LUCTH, ontving een van Stevinpremie.

### Nationaal Groeifonds

Het Nationaal Groeifonds is een initiatief van twee ministeries: Economische Zaken en Klimaat (EZK) en Financiën. Zij beheren gezamenlijk het fonds namens het kabinet. Met het Nationaal Groeifonds trekt het kabinet voor de periode 2021-2025 20 miljard euro uit voor projecten die de meeste kansen bieden voor structurele en duurzame economische groei. Het geld uit het Nationaal Groeifonds gaat naar vernieuwende voorstellen op twee terreinen: (1) Kennisontwikkeling en (2) Onderzoek, ontwikkeling en innovatie. (Aanvankelijk was er ook een derde terrein, Infrastructuur, maar dit maakt vanaf begin 2022 geen deel meer uit van het Nationaal Groeifonds.) Op 1 november 2021 ging de tweede selectieronde van start. Samen met kennisinstellingen, bedrijven en lagere overheden hebben de beide ministeries in totaal 37 voorstellen ingediend voor een procedurele toets in de Toegangspoort van het Nationaal Groeifonds. In negen van deze voorstellen is de Univer-

siteit Leiden en/of het LUMC actief betrokken. De toetsing voor de Toegangspoort wordt door de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) uitgevoerd. Naar verwachting wordt in april 2022 bekend welke voorstellen voor financiering in aanmerking komen.

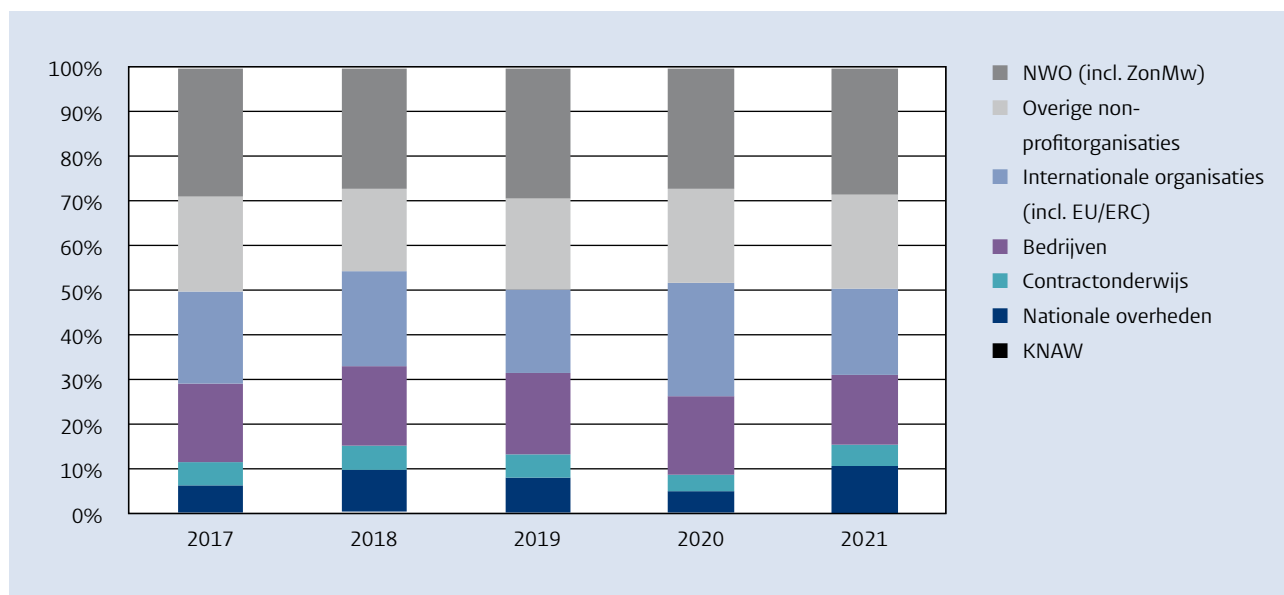
### Baten uit werk voor derden

De opbrengst uit werken voor derden (tweede- en derdegeldstroomonderzoek inclusief LUMC, exclusief opbrengst contractonderwijs) kwam in 2021 uit op 198 miljoen euro. Dat is 26 procent van de totale baten van de universiteit. Het werk voor derden was zeer gevarieerd. Ruim de helft bestond uit in competitie verworven onderzoekssubsidies van NWO, KNAW en internationale organisaties zoals de EU. De resterende opbrengst kwam voor een belangrijk deel van non-profitorganisaties en bedrijven (samen 73 miljoen) en nationale overheden (21 miljoen).

Figuur 11

Verdeling baten werken in opdracht van derden in %.

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



### 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.

Net als in 2020 ondervonden ook in 2021 veel promovendi problemen door de coronacrisis en liep hun onderzoek vertraging op (zie paragraaf 3.5 over de impact van corona op het onderzoek).

Afgelopen jaar waren er vijf introductiebijeenkomsten voor nieuwe promovendi. Deze bijeenkomsten vonden online plaats en waren toegankelijk voor promovendi van alle faculteiten. De opkomst was steevast groot (ongeveer honderd deelnemers per bijeenkomst, in totaal 489 deelnemers). In 2021 heeft de afdeling Learning & Development van HRM 25 verschillende cursussen voor promovendi georganiseerd. Het cursusaanbod richtte zich op transferable skills, zoals communicatievaardigheden, projectmanagement, presentatievaardigheden en loopbaancoaching. In totaal zijn er 207 trainingen georganiseerd, waar 1.612 promovendi aan deel hebben genomen. Vanwege de coronacrisis vonden alle trainingen in 2021 online plaats. Er is een stijgende lijn in deelname zichtbaar.

Ook konden promovendi bij het Centre for Digital Scholarship trainingen volgen op gebied van datamanagement, copyright en open access. Veel promovendibege-

leiders hebben deelgenomen aan de cursus Supervising PhD candidates. Deze professionaliseringscursus is bedoeld voor iedereen die promovendi gaat begeleiden, en is een vereiste om van ud naar uhd bevorderd te worden.

In de zomer is een enquête afgenomen onder de promovendi als onderdeel van het Landelijk Project Uniforme Evaluatie Nederlandse Promovendi, waarin meerdere universiteiten dezelfde vragen hebben gesteld aan hun promovendi. 624 Leidse promovendi hebben hieraan deelgenomen. De resultaten zullen in 2022 bekend worden.

De faculteiten Geesteswetenschappen, Sociale Wetenschappen, Governance and Global Affairs en Archeologie hebben in oktober het PhD Career Event 'Your PhD, what next?' georganiseerd. Hieraan konden alle promovendi en postdocs van deze faculteiten kosteloos deelnemen. Doel van het evenement was promovendi aan te moedigen na te denken over hun carrière na hun promotie. Daarnaast werd een beeld geschetst van de mogelijkheden voor loopbanen buiten de academische wereld. Het merendeel van de promovendi (meer dan 70 procent) zal na de promotie niet binnen de wetenschap werkzaam blijven. Het driedaagse evenement was verdeeld in twee dagen online en één dag on campus. Er waren interactieve workshops, alumni- en informatiesessies en cv-checks met loopbaanadviseurs van HRM. In totaal hebben 75 promovendi en postdocs deelgenomen.

In 2021 is de herziene Richtlijn promotietrajecten in werking getreden. De richtlijn betekent vooral een verbetering van de positie van de buitenpromovendi, die een substantieel aandeel (ruim 40%) vormen van de Leidse promovendipopulatie. In 2021 is het herziene Promotiereglement van kracht geworden. Belangrijke aanpassingen zijn de bepaling dat Graduate Schools voortaan eisen kunnen stellen aan het opleidingsprogramma. Ook zijn regels opgenomen over de uitbreiding van de promotiecommissie, meer gelijkwaardigheid van promotor en co-promotor, en de versterking van de positie van de decaan bij de beoordeling van het manuscript. Nieuw is verder de regel dat de promotiecommissie bij één tegenstem bijeengeroepen moet worden.

Het aantal promoties in 2021 was 445. Dit aantal is ongeveer gelijk aan de afgelopen jaren.

Zoals gebruikelijk vond het grootste aantal promoties plaats bij de Faculteit Geneeskunde/LUMC (156), gevolgd door Wiskunde en Natuurwetenschappen (137), Geesteswetenschappen (74), Sociale Wetenschappen (36), Rechtsgeleerdheid (25), Archeologie (10), Governance and Global Affairs (7). Twaalf vrouwen en zeven mannen promoveerden cum laude. Bijlage G biedt een overzicht van de promoties per faculteit.

Het percentage vrouwelijke promovendi in 2021 was 51 procent. Het percentage buitenlandse promovendi bedroeg eveneens 51 procent. De gemiddelde promotie-duur van medewerkers en beurspromovendi was 5,7 jaar. Van de promovendi die in 2014 waren gestart, rondde 59 procent het proefschrift uiterlijk in 2020 af. Het promotierendement binnen zes jaar is vergelijkbaar met dat van het voorgaande jaar. Bij de berekening van het rendement wordt overigens geen rekening gehouden met het feit dat bij sommige faculteiten regelmatig een dienstverband van 0,8 fte voorkomt en dat de Faculteit Rechtsgeleerdheid promotietrajecten van nominaal zes jaar kent.

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

De Universiteit Leiden, de Technische Universiteit Delft en de Erasmus Universiteit Rotterdam werken op het gebied van onderwijs, onderzoek en valorisatie samen in de LDE Universities (zie ook paragraaf 1.3 en 2.2). In 2019 is de LDE-strategie voor de periode tot en met 2024 bepaald. Daarin is ook een aantal profileringsthema's benoemd. Deze zullen de basis vormen voor verdere invulling van de gezamenlijke ambitie om als regionale kennispartner bij te dragen aan de maatschappelijke en economische agenda's van regionale en lokale stakeholders. De profileringsthema's zijn:

- Digital Society
- Healthy Society

- Inclusive Society
- Sustainable Society

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

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

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

Andere ontwikkelingen en resultaten in 2021:

- In 2020 is LDE Research Development Support opgezet om de vorming van interdisciplinaire consortia voor grote, complexe subsidieaanvragen te faciliteren. Bij de drie LDE-universiteiten zijn vrijwel alle disciplines aanwezig om succesvolle interne transdisciplinaire onderzoeksvoorstellen te ontwikkelen, al dan niet met maatschappelijke partners. In 2021 zijn vier projecten gesteund, één daarvan is er inmiddels in geslaagd een NWO-subsidie te verkrijgen: het ELSA-lab AI for Multi-Agency Public Safety issues (AI-MAPS).
- Het LDE-programma Cyber Security ontwikkelde een nieuw PhD-programma. Dit vierjarige doctoraatsprogramma koppelt de wetenschappelijke kennis van de drie universiteiten aan de ervaring van drie partners: het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, Ahold Delhaize en Agentschap Telecom. Het doel van deze samenwerking is het verkrijgen van een breed inzicht in de governance, de risico's en kosten van cyber security en het vinden van multidisciplinaire oplossingen.
- In juni hebben de LDE-universiteiten en NL Space Campus het samenwerkingsprogramma Space for Science and Society gelanceerd. Deze nieuwe samenwerking heeft als doel onderwijs, onderzoek en innovaties op ruimtevaartgebied te stimuleren, en wetenschappelijke, technologische en maatschappelijke doorbraken te realiseren.
- In september zijn Medical Delta en LDE gestart met een samenwerking in het programma Healthy Society: een interdisciplinair initiatief gericht op gezondheid en preventie (zie ook hierna, bij 'Medical Delta 2.0').
- Het Centre for Frugal Innovation ontwikkelde zich tot het International Centre for Frugal Innovation (ICFI). Deze nieuwe naam weerspiegelt de voortuitgang en ambities van de organisatie. Samen met een internationaal netwerk richt het ICFI zich op lokale projecten met lokale partners. De naamsverandering is een onderdeel van de transitie van het centre, die tot doel heeft om op internationale schaal meer kennis

tot stand te brengen samen met onderzoekers over de hele wereld, en daarmee haar toegevoegde waarde te vergroten.

- Het Centre for BOLD Cities heeft een belangrijk onderzoek over veiligheid en privacy in de smart city gepubliceerd in een voor iedereen toegankelijk e-book. Hierin zijn de uitkomsten van het onderzoeksproject *Managing Privacy in the Smart City* gebundeld. De uitgave bevat ook aanbevelingen voor gemeenten. Er worden voorbeelden gegeven van nieuwe technologieën op het gebied van veiligheid, zoals de WhatsApp-buurtpreventie voor burgers, de Digitale Assistent Spitter voor handhavers op straat en de Dataplattegrond voor beleidsmakers. Ook wordt de onbekendheid met nieuwe technologieën in de openbare ruimte door zowel burgers als bestuurders benoemd.

### Medical Delta 2.0

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

Bij Medical Delta staan wetenschappelijke programma's centraal. Kenmerkend voor deze programma's is de interdisciplinaire samenwerking tussen klinici en technologen. Dankzij de inbreng van hogescholen, het bedrijfsleven, zorginstellingen en overheden, en met de inzet van de Living Labs hebben deze programma's een belangrijke impact op de mens, de zorg, de kennisontwikkeling en de regio.

In februari 2021 is Medical Delta zijn vijftiende wetenschappelijke programma gestart: Medical Delta AI for Computational Life Sciences, waarin wetenschappers op het gebied van bio-informatica, medicijnontwikkeling, AI en Computational Life Sciences van Universiteit Leiden, EUR, TUD en LUMC en Erasmus MC samenwerken met klinici en farmaceutische bedrijven. Het programma combineert AI, bio-informatica en life sciences en slaat voor onder andere tuberculose en hersenaandoeningen de brug van wetenschappelijk onderzoek naar medicijnontwikkeling en klinische toepassing.

Het programma Healthy Society, dat in 2021 van start ging, is gericht op gezondheid en preventie. Veel urgente maatschappelijke gezondheidsontwikkelingen vragen om

een nieuwe en integrale aanpak, onderbouwd vanuit de wetenschap. De samenwerkingspartners LDE en Medical Delta, met de hieraan verbonden universiteiten, universitaire medische centra en hogescholen, zoeken sinds najaar 2021 naar nieuwe mogelijkheden om het thema Healthy Society vanuit een gezamenlijk perspectief in te vullen in onderwijs, onderzoek en innovatie.

In oktober heeft Medical Delta de eerste 'Medical Delta Talent Acceleration Call' opengesteld. Talentvolle wetenschappers kunnen een voorstel indienen voor een pilotstudie om daarmee een impuls aan hun wetenschappelijke carrière te geven en de kans op vervolfinanciering te vergroten.

In november zijn tijdens de Medical Delta Conference negen hoogleraren officieel geïnaugureerd als 'Medical Delta-hoogleraar'. De nu in totaal 22 Medical Delta-hoogleraren hebben een aanstelling bij ten minste twee van de vijf academische instellingen die in Medical Delta zijn vertegenwoordigd (Universiteit Leiden, LUMC, TUD, EUR, Erasmus MC). Hoogleraren met een dergelijke dubbel- of tripelaanstelling zetten zich in voor multidisciplinair onderzoek op het gebied van health & technology.

### Internationalisering en onderzoek

Internationale samenwerking is voor onderzoeksuniversiteiten vanzelfsprekend en cruciaal. De universiteit heeft in 2021 verder geïnvesteerd in haar internationale relaties met universiteiten, overheden en ambassades. Ze streeft ernaar de werving en uitwisseling van studenten, docenten en wetenschappers, en de samenwerking op het gebied van onderwijs en onderzoek, zoveel mogelijk in samenhang te bekijken, zodat zij elkaar kunnen versterken. Daartoe heeft ze drie zogeheten regio-groepen in het leven geroepen: voor China, voor Indonesië en voor Latijns-Amerika en de Cariben.

#### China

De onderzoekssamenwerking met Chinese partners is in 2021 verder uitgebreid. Er lopen diverse gezamenlijke onderzoeksprojecten op uiteenlopende vakgebieden waaronder psychologie, milieukunde, astronomie, wiskunde, *smart industrial parks*, biologie en medicijnontwikkeling. Wel ondervinden deze onderzoeksprojecten hinder van de onmogelijkheid om naar China te reizen. Chinese studenten en beurs-promovendi zijn gelukkig wel in staat naar Leiden te komen.

Er zijn meerdere webinars georganiseerd, waaronder een webinar om de universitaire staf te informeren over de kansen en de uitdagingen van de samenwerking met China. Ook is er een mental-health-webinar georganiseerd voor Chinese studenten.

### *Indonesië*

De pandemie had in 2021 weinig gevolgen voor de bibliotheekwerkzaamheden van het kantoor in Jakarta, maar wel voor de vertegenwoordigingstaken. Omdat er vanwege de restricties weinig fysieke wervingsactiviteiten konden plaatsvinden, is geïnvesteerd in een grotere zichtbaarheid via sociale media. Alle voorbereidende trainingen vonden dit jaar online plaats: de pre-departure briefing voor alle aankomende studenten, de pre-academic training voor aankomende bachelor- en masterstudenten en de pre-doctoral training voor aankomende PhD-studenten.

Ook dit jaar verzorgden Leidse academici meerdere sessies tijdens de online Week of Indonesian Netherlands Education and Research (WINNER), een samenwerking tussen NWO, KNAW, Nuffic Neso Indonesië en de Nederlandse ambassade in Jakarta. In het laatste kwartaal van 2021 konden vanwege lokale versoepelingen weer meer activiteiten offline en hybride plaatsvinden. Met de Nationale Bibliotheek van Indonesië werden nieuwe afspraken gemaakt over samenwerking met betrekking tot het digitaal beschikbaar stellen van erfgoed en werd gezamenlijk een Memory of the World-aanvraag ingediend bij UNESCO. Leiden diende eind december een proposal in naar aanleiding van een *call* van het nieuwe Indonesische undergraduate beurzenprogramma (IISMA). Het resultaat zal in januari 2022 bekend worden gemaakt. Het overleg over mogelijke deelname van de Universitas Gadjah Mada in Yogyakarta aan het double degree-programma in Critical Heritage Studies werd hervat.

De nieuwe Indonesische ambassadeur, H.E. Mayerfas, bracht in juni een bezoek aan Leiden. Hij werd ontvangen door de voorzitter van het College van Bestuur, Annetje Ottow.

Van een drietal onderzoekssamenwerkingsprojecten met Indonesië zijn video's gemaakt. Zij worden gebruikt om meer bekendheid te geven aan de disciplinaire diversiteit van de samenwerking tussen de universiteit en haar Indonesische partners. De video's zullen worden toegevoegd aan de webpagina 'dossier Leiden-Indonesië'.

### *Latijns-Amerika en de Cariben*

Ondanks de ingrijpende gevolgen van de coronapandemie voor Latijns-Amerikaanse landen, konden de gezamenlijke onderzoeks- en onderwijsprojecten toch worden voortgezet. De Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen en het LUMC hebben samen met vijf Braziliaanse partners een (online) summer school rond data science en gezondheid georganiseerd. Vijftig studenten en vijftien docenten uit Nederland en Brazilië

verdiepten zich in onderwerpen rond big data en besmettelijke ziekten.

Samen met de Universidad Nacional Autónoma de México zijn workshops georganiseerd met als doel een platform te creëren voor gezamenlijke projecten op het gebied van sociale gelijkheid en vrede, klimaatverandering en duurzame ontwikkeling, en basale natuurkunde. We hopen deze projecten in 2022 voort te kunnen zetten met studenten van beide universiteiten.

Met onze partner Universidad Diego Portales (Chili) is een serie lezingen georganiseerd over de huidige veranderingen in Chili, tegen de achtergrond van een vergelijkende analyse tussen Chili en Nederland. Onderzoekers en studenten van beide universiteiten voerden een interactieve (online) discussie.

### **EUniWell**

EUniWell is een alliantie van zeven Europese universiteiten, waaronder de Universiteit Leiden. Deze alliantie biedt studenten, onderzoekers en docenten nieuwe, internationale mogelijkheden tot samenwerking en ontwikkeling. Sinds de aftrap in november 2020 heeft de Universiteit Leiden actief bijgedragen aan de strategische en operationele ontwikkeling van de alliantie.

De Universiteit Leiden is nauw betrokken bij het ontwikkelen van vier interdisciplinaire onderzoeksgebieden van EUniWell (die verbonden zijn met de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties). Deze zijn:

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

Binnen twee van deze onderzoeksgebieden is onder leiding van de Universiteit Leiden afgelopen jaar beleid ontwikkeld en is er een gezamenlijke agenda opgesteld voor onderzoek, onderwijs en overdracht. Tevens zijn diverse activiteiten en programma's ontworpen die worden doorontwikkeld in 2022.

Ondanks de beperkingen van de coronapandemie droeg de Universiteit Leiden actief bij aan het organiseren van meer dan twintig gezamenlijke challenge-based onderwijsprogramma's en activiteiten. De eerste editie van het jaarlijks terugkerende evenement FestiWell heeft plaatsgevonden in oktober en werd bijgewoond door geledingen van alle zeven universiteiten.

De alliantie heeft voorts het Seed Funding Programme opgezet met als doel de samenwerking tussen de deelnemende universiteiten te stimuleren door innovatieve initiatieven financieel te ondersteunen. Bij meer dan tien van

deze initiatieven waren studenten en medewerkers van de Universiteit Leiden actief betrokken. Het in september georganiseerde symposium Good Practices for Student Well-Being was een van deze initiatieven.

### **Ontvangsten en bezoeken**

De universiteit ontving in 2021 door de coronacrisis minder ambassadeurs, ministers en andere hoogwaardigheidsbekleders uit het buitenland dan gewoonlijk. Na maart 2020 kwamen fysieke bezoeken grotendeels te vervallen. De geplande ontvangst van twee Indonesische delegaties in het voorjaar (het Greenmetrics-team van de Universitas Indonesia en een delegatie van de Culturele Dienst Yogyakarta) is vanwege de pandemie uitgesteld.

Collegeleden bezochten bijeenkomsten van LERU en de Coimbra Group en de voorzitter nam deel aan de General Assembly van de European University Association (EUA) in april. In januari maakte het college kennis met de nieuwe ambassadeur van India. In april maakte de rector online kennis met de rector van de Universiteit Leuven. In oktober bracht de Canadese premier een bezoek aan Nederland. De rector ontving premier Justin Trudeau en minister-president Mark Rutte op de Campus Den Haag, waar de premiers in informele setting in gesprek gingen met studenten.

### **Instituten in het buitenland**

Het Nederlands Instituut in Marokko (NIMAR) in Rabat heeft een landelijke opdracht namens de Nederlandse universiteiten en hogescholen. Het beheer van het NIMAR ligt bij de Universiteit Leiden. Het instituut richt zich op het faciliteren van wetenschappelijk onderzoek, het versterken en beheren van bibliotheekcollecties met werken over Marokko en de Arabische wereld, en op het aanbieden van onderwijs. De minister van OCW oordeelde positief na een uitvoerige evaluatie van het instituut en kende het NIMAR met ingang van 2019 een structurele subsidie toe.

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

De universiteiten die deel uitmaken van het NWIB zijn: de Universiteit Leiden, de Rijksuniversiteit Groningen, de Radboud Universiteit Nijmegen, de Universiteit Utrecht, de Universiteit van Amsterdam en de Vrije Universiteit

van Amsterdam. In de NVIC zijn naast het NVIC ook de volgende instituten ondergebracht: het NIA (Athene), het NIP (St. Petersburg), het NIKI (Florence) en het KNIR (Rome). Dit jaar hebben de NWIB-instellingen het Visiting Professor Programma geïntroduceerd. Door dit programma kunnen wetenschappers verbonden aan een van de zes deelnemende universiteiten drie maanden onderzoek doen aan een andere NWIB-instelling. Eén Leidse wetenschapper heeft van die mogelijkheid gebruikgemaakt.

De coronapandemie heeft er ook in 2021 toe geleid dat studenten en wetenschappers slechts in beperkte mate in staat waren om naar het buitenland te gaan. Ook was het ingewikkeld om fysiek onderwijs te verzorgen. Instituten zijn deels overgegaan op online onderwijs. Ook het contact tussen wetenschappers vindt voor een groot deel online plaats.

### **Europese netwerken**

#### *LERU*

De League of European Research Universities (LERU) is een succesvol samenwerkingsverband van 23 onderzoeksuniversiteiten, mede opgericht door de Universiteit Leiden. Ook in 2021 heeft de LERU zich ingezet voor de belangen van Europese onderzoeksuniversiteiten en de kwaliteit van wetenschappelijk onderzoek. Ze bracht dat jaar tien gezaghebbende publicaties en adviezen uit:

1. Implementing Open Science (note);
2. LERU Statement on the role of academic institutions in building resilient and sustainable societies;
3. Export Control and Publications (statement);
4. LERU asks for a simple, multilateral system for Digital Sequence Information (DSI) which keeps access to DSI open to all (statement);
5. Joint statement: the UK's association to Horizon Europe must be implemented now;
6. LERU Data Statement;
7. Concerns and recommendations on the use of student satisfaction in measuring teaching quality (statement);
8. The direct involvement of European academic institutions is crucial to an effective HERA (statement);
9. Research-intensive universities call out the importance of sustainable investment and procurement in tackling climate change (statement);
10. Recommendations for the further roll-out of lumpsums in Horizon Europe.

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

### *Coimbra Group*

De Coimbra Group is een netwerk van eeuwenoude, Europese multidisciplinaire universiteiten met een internationale reputatie. Coimbra is gericht op het creëren van academische en culturele relaties tussen haar leden om zo de internationalisering, academische samenwerking, excellentie in onderwijs en onderzoek en de kennisoverdracht naar de maatschappij te bevorderen. In 2021 publiceerde de Latin America werkgroep een bundel essays getiteld *Why Latin America matters*. De rector verzorgde in 2021 een bijdrage aan de Public Conference van de Coimbra Group.

### *Europeum*

Het Europeum is een netwerk van vooraanstaande Europese universiteiten, met als doel talentvolle studenten en docenten met elkaar in contract te brengen, en door samenwerking en academische mobiliteit een 'Europees gevoel' te bevorderen. In september heeft de voorzitter van het College van Bestuur van de Universiteit Leiden de Scaligerpenning uitgereikt aan het Europeum. Dit netwerk heeft zich bijzonder ingezet voor de instandhouding, ook in deze moeilijke tijden, van de hechte academische banden tussen Europese universiteiten en voor de vorming en scholing van grote groepen studenten. Ook heeft het Europeum veel betekend voor het hooghouden van de Europese waarden en de academische vrijheid.

### **Open science**

Open science staat voor de transitie naar een nieuwe, meer open en inclusieve manier van het uitvoeren, publiceren en evalueren van wetenschappelijk onderzoek. Centraal in dit concept staat het streven naar meer samenwerking en transparantie in alle onderzoeksfasen. Dit wordt onder meer bereikt door het zo vroeg en open mogelijk delen van data, publicaties, software en resultaten. De transitie naar Open science is een cultuurverandering en vergt daarom een gecoördineerde, gestructureerde en meetbare aanpak. Om dit proces in goede banen te leiden heeft het College van Bestuur in 2020 prof.dr. Paul Wouters, decaan van de Faculteit Sociale Wetenschappen, als boegbeeld Open science benoemd en hem gevraagd bij deze transitie het voortouw te nemen. Wouters heeft in, samenwerking met een Werkgroep Open science, de ambities voor Open science in Leiden uitgewerkt. Hierin is in kaart gebracht welke stappen de Universiteit Leiden al gezet heeft en nog kan zetten om vooruitgang te boeken op de volgende terreinen:

- Ontwikkeling van nieuwe of gebruik van bestaande infrastructuren voor openkennispraktijken;
- Ontwikkeling van nieuwe vaardigheden in de wetenschappelijke gemeenschap;

- Verspreiding van best practices en inspirerende voorbeelden;
- Hervorming van belonings- en financieringsstructuur van de wetenschap (Erkennen en waarderen);
- Open science opnemen in de verantwoordelijkheden van academische leiders in Universiteit Leiden.

Daarnaast monitort de Werkgroep de ontwikkeling van Open science en het sociaal-wetenschappelijk onderzoek naar de implicaties van de verschillende vormen van Open science voor wetenschap en samenleving. Tevens doet zij onderzoek naar de impact van interventies door overheden, onderzoeksfinanciers en andere academische belanghebbenden.

In december 2021 heeft het College van Bestuur een positief besluit genomen over de ambities ten aanzien van Open science in Leiden en de bijbehorende begroting.

De Universiteit Leiden is zowel nationaal als internationaal goed aangesloten op de ontwikkelingen op het gebied van Open science, en wil hierin ook zelf initiatieven nemen. Er vindt regelmatig overleg plaats met hogeronderwijsinstellingen in Utrecht, Amsterdam, Delft en Leuven, en in UNL- en LERU-verband.

### *Nationaal Programma Open Science*

Het aantal stakeholders dat zich aansloot bij het Nationaal Programma Open Science (NPOS) is gegroeid en er werden nieuwe aspecten van Open science aangevat. Op internationaal niveau werd de European Open Science Cloud gelanceerd, en de UNESCO Recommendation on Open Science werd unaniem aangenomen door de 193 lidstaten van de Verenigde Naties. Deze ontwikkelingen en de daaraan verbonden nieuwe inzichten zijn verwerkt in het NPOS2030-ambitiedocument.

Het NPOS2030-ambitiedocument vormt het eerste gedeelte van de nieuwe NPOS2030 Programmabeschrijving. In november 2021 heeft het NPOS een online open consultatie geopend om Nederlandse stakeholders de kans te geven input te leveren voor het ambitiedocument. De resultaten van de consultatie worden in februari 2022 verwacht.

### **Open access**

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

Sinds december 2017 heeft de Universiteit Leiden een groen openaccess-beleid: het College van Bestuur verplicht al haar auteurs om hun peer-reviewed artikelen te uploaden in het Leids repository dat bij de Universitaire Bibliotheken Leiden (UBL) is ondergebracht. Eind 2020 heeft het College van Bestuur artikel 25fa Auteurswet ('Amendement Taverne') toegevoegd aan het Leidse openaccess-beleid. Dit artikel stelt dat auteurs artikelen en hoofdstukken binnen een redelijke termijn open access mogen publiceren, ongeacht het beleid van de uitgever van de desbetreffende publicatie. De UNL heeft na een Taverne-pilot (waaraan alle universiteiten hebben deelgenomen) besloten om vanaf 1 januari 2020 het gebruik van het Taverne-amendement breed uit te rollen bij de aangesloten universiteiten. Op basis van de resultaten van de pilot gaat het College van Bestuur ervan uit dat alle door medewerkers van de Universiteit Leiden gepubliceerde wetenschappelijke en professionele artikelen, hoofdstukken uit samengestelde werken en congrespublicaties die niet open access bij de uitgever zijn, na een embargo van zes maanden open access beschikbaar zijn in het Leids repository. Het beleid geldt ook voor oudere publicaties. Artikel 25fa Aw (Aw: Auteurswet) heeft namelijk een terugwerkende kracht. Daarmee creëert de universiteit een waardevol en duurzaam archief voor de publicaties van Leidse onderzoekers, en wordt de zichtbaarheid van het Leidse onderzoek vergroot.

De transitie naar open access heeft ook gevolgen voor de budgetten van de instituten, faculteiten en de UBL en de keuzes die auteurs moeten maken indien ze moeten voldoen aan de openaccess-eisen van een onderzoeksfinancier. Om meer grip te krijgen op de kosten en de mogelijkheden voor auteurs is de UBL een pilot gestart met het opzetten van openaccess-(management)informatie voor onderzoekers, instituten, faculteiten en bestuurders. Het streven van deze pilots is dat alle onderzoeksinstituten van de universiteit op basis van de onderzoeksinformatie een eigen publicatiebeleid ontwikkelen. Met een publicatiebeleid kunnen de kosten worden beheerst en worden auteurs geholpen om het juiste tijdschrift te kiezen. De UBL levert advies en ondersteuning bij het opstellen van dit publicatiebeleid en levert periodiek informatie aan faculteiten en instituten om, indien nodig, het publicatiebeleid bij te kunnen sturen. Daarnaast worden onderzoekers geïnformeerd over andere kosteloze vormen van openaccess-publiceren.

In 2021 kwam circa 64 procent van de gerefereerde wetenschappelijke artikelen van Leidse onderzoekers (inclusief LUMC) beschikbaar via de zogenoemde gouden openaccess-route. Daarnaast is voor 1.232 artikelen uit 2021, waarvan de eerste auteur verbonden was aan

de Universiteit Leiden, gebruik gemaakt van landelijke afspraken om publicaties tegen een gereduceerd tarief in open access beschikbaar te stellen.

In het kader van de internationale Open Access Week 2021 (25 tot en met 31 oktober), hebben verschillende instellingen in Nederland een aantal openscience-activiteiten in of rond deze week georganiseerd. Dit om ook aandacht te vragen voor Open science. Mede vanuit de UBL is hieraan een belangrijke bijdrage geleverd.

### **Datamanagement**

Goed onderzoek vereist een zorgvuldige omgang met onderzoeksgegevens in alle fasen van het onderzoek, vanaf het moment dat de data worden verzameld tot en met archivering of vernietiging van de data. Wetenschappelijk onderzoek en de daarmee verbonden dataverwerking worden steeds complexer. Onderzoekers hebben de verantwoordelijkheid om integer met data om te gaan. Ze hebben enerzijds te maken met gedragscodes en wetgeving, en anderzijds moeten ze voldoen aan de eisen van financiers dat data zoveel mogelijk herbruikbaar gemaakt moet worden volgens de FAIR-principes. (FAIR-principes zijn internationale richtlijnen voor het beschrijven, de opslag en de publicatie van wetenschappelijke data. FAIR is een acroniem voor Findable, Accessible, Interoperable en Reusable.)

Het is belangrijk dat onderzoekers gesteund worden bij hun omgang met wetenschappelijke data. In 2021 heeft de universiteit de Regeling datamanagement herzien. Hierin zijn de uitgangspunten en verantwoordelijkheden voor goed datamanagement opgenomen. De faculteiten zullen deze regeling in 2022 verder uitwerken voor hun eigen disciplines.

In 2021 is ook een begin gemaakt met de bouw van het Leiden Digital Competence Centre (LDCC). De meeste universiteiten en universitaire medische centra bouwen momenteel een DCC. Het LDCC is een samenwerking van alle partijen binnen de universiteit die een verantwoordelijkheid hebben in ondersteuning bij onderzoeksdata (SAZ, UBL, ISSC, Informatiemanagement en de faculteiten), en het draagt zorg voor de integrale ondersteuning voor de onderzoeksgegevenscyclus. Tevens zal het LDCC deel uitmaken van een nationaal netwerk van DCC's en van andere (inter)nationale onderzoeksinfrastructuren die onderzoeksdata beheren (zoals NWO en Grootse Wetenenschappelijke Infrastructuur (GWI)).

De ontwikkeling van een DCC vraagt ook om de inrichting van een netwerk van data-stewards. Er zijn al data-stewards op centraal niveau. Het College van Bestuur heeft middelen beschikbaar gesteld om ook data-



stewards op facultair niveau aan te trekken; de eerste daarvan zijn al aangesteld. Het Centre for Digital Scholarship (CDS) van UBL heeft al eerder een netwerk opgezet voor iedereen die zich bezighoudt met datamanagement. Dit netwerk telt inmiddels zo'n zeventig leden. Iedere maand is er een thematische bijeenkomst waar kennis wordt uitgewisseld. CDS biedt ook trainingen en workshops voor promovendi en geeft ondersteuning bij het schrijven van datamanagementplannen en het publiceren van onderzoeksdata.

Naast beleid en ondersteuning zijn ook goede voorzieningen voor databeheer essentieel voor onderzoekers. In 2021 zijn pilots opgestart met verschillende voorzieningen voor het veilig opslaan, delen en hergebruiken van onderzoeksdata, inclusief privacygevoelige data. In de loop van 2022 zal dit resulteren in een aantal nieuwe diensten die door het ISSC aan de Leidse onderzoekers zullen worden aangeboden.

### 3.3 Kwaliteitszorg onderzoek

#### Protocol

De Universiteit Leiden heeft een uitstekende reputatie in hoogwaardig wetenschappelijk onderzoek. Om de kwaliteit van het onderzoek te blijven waarborgen, worden alle instituten van de Universiteit Leiden eens in de zes jaar beoordeeld door een commissie van externe experts. We volgen hierbij het landelijke Strategy Evaluation Protocol (SEP) 2021-2027 dat is opgesteld door de Universiteiten van Nederland (UNL, voorheen VSNU), de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW) en de Nederlandse organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO). Het SEP is behoorlijk herzien. De drie beoordelingscriteria onderzoekskwaliteit, maatschappelijke relevantie en levensvatbaarheid zijn gehandhaafd, maar er zijn vier zogenaamde 'specifieke aspecten' geïntroduceerd, die in de zelfstudie en in de beoordeling aan de orde moeten komen: Open science, de opleiding en begeleiding van promovendi, academische cultuur en HR-beleid.

Anders dan voorheen, is het niet de bedoeling dat de visitatiecommissie het onderzoek indeelt in categorieën (er cijfers aan toekent). Net als de zelfstudie, moet ook het oordeel de vorm hebben van een narratief. De zelfstudie moet ook beschrijvingen bevatten van enkele case studies uit het onderzoek. Het nieuwe SEP ontmoedigt de midterm, maar stelt daarentegen wel een jaarlijkse reflectie verplicht. In Leiden hebben wij ervoor gekozen die reflectie te laten plaatsvinden door het instituut- en het faculteitsbestuur gezamenlijk. Ook hebben wij afgesproken dat als de beoordeling daar aanleiding toe geeft, een midterm aan de orde is. Vanuit de gedachte

dat het belangrijk is dat buitenstaanders kunnen lezen waar het Leidse onderzoek over gaat, stelt het nieuwe SEP het bovendien verplicht om een samenvatting van de zelfstudie en de case studies op de website publiek te maken. In aanvulling hierop hanteert de universiteit het Leiden Protocol for Research Assessments 2021-2027. Dit protocol beschrijft de verantwoordelijkheden van het College van Bestuur, de faculteiten en de instituten bij de voorbereiding en uitvoering van de visitaties.

In voorbereiding op een externe visitatie stelt een onderzoeksinstituut een zelfstudie op. De visitatiecommissie legt vervolgens een site visit af van een of meer dagen, en spreekt dan onder anderen met het instituutbestuur, de onderzoeksprogrammaleiders en een aantal promovendi. Na de visitatie stelt de commissie het visitatierapport op, dat vervolgens wordt aangeboden aan het College van Bestuur. Het college vraagt het betrokken instituut en de faculteit om schriftelijk te reageren op de bevindingen van de commissie en bespreekt het rapport en deze reactie. Daarna voeren de rector, de decaan en de wetenschappelijk directeur een gesprek over de bestuurlijke hantering van de uitkomsten van de visitatie. Zij maken afspraken over de opvolging van de aanbevelingen. De voortgang daarvan wordt gemonitord in de overleggen van de faculteitsbesturen met de instituu- tbesturen; punten daaruit kunnen ook aan de orde komen in de halfjaarlijkse overleggen van het College van Bestuur met elk van de faculteitsbesturen.

#### Instituten

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

#### Interuniversitaire onderzoeksscholen

De onderzoekers van de Universiteit Leiden nemen actief deel in landelijke interuniversitaire onderzoeksscholen. De kwaliteitsborging van deze onderzoeksscholen maakt deel uit van de onderzoeksvisitaties, die uitgevoerd worden volgens de richtlijnen van het SEP 2021-2027.

De financieringsafspraken voor de onderzoeksscholen zijn opgenomen in de Gemeenschappelijke Regeling van de betreffende onderzoeksschool.

Leiden is thans penvoerder van de onderzoeksschool NOVA (Nederlandse Onderzoeksschool voor Astronomie – Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen).

### Onderzoeksbeoordelingen

In 2021 stond een aantal onderzoeksbeoordelingen – extern en midterm – op de rol, maar de uitvoering daarvan is voor een deel vertraagd door de coronapandemie. Deze worden in 2022 afgerond.

Voor 2022 staat een reeks visitaties op het programma. De instituten zijn in 2021 gestart met de voorbereiding daarvan.

## 3.4 Wetenschappelijke Integriteit

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

Er is zowel bij onderzoek als bij onderwijs aandacht voor wetenschappelijke integriteit. In alle bachelor- en masteropleidingen wordt aandacht besteed aan het belang van een betrouwbare uitvoering van wetenschappelijk onderzoek. In diverse cursussen en trainingen wordt expliciet aandacht besteed aan het thema wetenschappelijke integriteit, zoals in de trainingen Scientific Conduct, Datamanagement, Situationeel leidinggeven, en Supervising PhD's. Alle promovendi moeten de training Scientific Conduct volgen. Deze training wordt per Graduate School georganiseerd. In 2021 hebben 387 promovendi hieraan deelgenomen. Bij hun aanstelling tekenen promovendi een verklaring over wetenschappelijke integriteit. Voor de referentiecheck van de proefschriften hebben alle faculteiten de beschikking over de software iThenticate. Iedere faculteit heeft een vertrouwenspersoon speciaal voor promovendi, wat bijdraagt aan een veilige onderzoekscultuur. Voor het bespreken van vragen of kwesties rondom wetenschappelijke integriteit zijn er drie vertrouwenspersonen wetenschappelijke integriteit.

Sinds 2019 beschikken alle faculteiten over een of meerdere ethiekcommissies waar onderzoek voorgelegd wordt voor ethische toetsing, die alle naar behoren functioneren. Het aantal aanvragen voor ethische toetsing neemt toe. Ook zijn er commissies die onderwijsprojecten toetsen. De commissies bevinden zich nog wel in verschillende ontwikkelingsstadia. Sommige faculteiten hebben gewerkt aan het meer bekendheid geven aan

de rol van de ethiekcommissies. Zo heeft de voorzitter van de Commissie Ethiek van de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen een ronde langs alle instituten gemaakt. Tussen de commissies onderling vindt intervisie plaats, onder andere in het reguliere overleg dat de secretarissen hebben opgezet. Daar worden best practices gedeeld, kennis uitgewisseld en vragen gesteld. Gezamenlijk hebben de secretarissen samen met andere belanghebbenden tijdens de conferentie van het programma Leiden Research Support (LRS) een discussieworkshop verzorgd, waarin van gedachten werd gewisseld over de rol van de ethiekcommissies en de grenzen ervan. Binnen ditzelfde LRS-programma is een pilot voorbereid waarin een contactpunt wordt ontwikkeld waar onderzoekssupportmedewerkers complexe integrale vragen kunnen voorleggen. Zij krijgen steeds vaker te maken met vragen over gegevens die niet vanuit één enkel domein kunnen worden beantwoord, maar waarop een antwoord moet worden gegeven dat integraal rekening houdt met (eisen ten aanzien van) aspecten rondom ethiek, datamanagement, privacy, veiligheid en juridische zaken. De pilot start in februari 2022.

De Commissie Wetenschappelijke Integriteit Universiteit Leiden en LUMC heeft in 2021 in totaal zes klachten en één onderzoeksopdracht van het College van Bestuur ontvangen. Van de zes kwesties zijn er twee definitief ongegrond verklaard, één niet-ontvankelijk en één gegrond. De behandeling van twee klachten is nog niet afgerond. Een andere klacht is aangehouden, zodat onderzocht kan worden of deze kan worden geschikt. Voor vier van deze klachten is het aanvankelijk oordeel van de commissie voorgelegd aan het Landelijk Orgaan Wetenschappelijke Integriteit (LOWI) voor een second opinion. Ook is in 2021 door de Commissie Wetenschappelijke Integriteit een vervolgoopdracht van het College van Bestuur uit 2020 afgerond. Hierin is onderzoek gedaan naar mogelijke schendingen van wetenschappelijke integriteit in andere wetenschappelijke artikelen van de beklagde gedurende de periode waarin deze verbonden was aan de Universiteit Leiden. In dit vervolgonderzoek zijn bij meerdere artikelen (ernstige) manipulaties geconstateerd. Naar aanleiding van de resultaten van dit vervolgonderzoek heeft het College van Bestuur besloten om voor zeven artikelen een verzoek tot intrekking in te dienen bij de betreffende uitgever en voor acht artikelen de malversaties te melden bij de redactie van de betreffende tijdschriften.

## 3.5 Effecten coronacrisis

Zowel in 2020 als in 2021 hebben veel medewerkers gevolgen ondervonden van de coronacrisis. Corona beïn-

vloedde op uiteenlopende wijze zowel hun persoonlijk leven als hun onderzoek. Ze konden niet werken omdat ze zelf corona hadden, ze zaten in quarantaine of ze hadden de zorg voor kinderen die niet naar school of opvang konden. Ook de sociale beperkingen hadden impact op het welzijn. Ook waren nogal wat medewerkers veel tijd kwijt met het aanpassen van hun onderwijs naar online varianten. Daarnaast was er sprake van verminderde of geen toegang tot de universiteitsgebouwen en tot de voor het onderzoek noodzakelijke apparatuur. Er was minder gelegenheid voor overleg met collega's, er waren problemen met data verzamelen, bijvoorbeeld omdat collecties gesloten waren, veldwerkreizen niet door konden gaan of respondenten niet beschikbaar waren. Veel onderzoeken moesten in hun opzet en uitvoering worden aangepast en het bijebrengen van dataverzamelingen moest worden uitgesteld. Heel veel onderzoek is daarom vertraagd.

Hoewel vrijwel al het onderzoek beïnvloed werd door de coronacrisis, zijn het vooral de jonge onderzoekers met een tijdelijke aanstelling, met name de promovendi en postdocs, die hard getroffen zijn. Veel van hen lopen de kans om hun onderzoek niet binnen hun aanstellingstermijn te kunnen afronden.

### **Aanpak vertraging**

Vanaf het begin van de coronacrisis is veel gedaan om coronagerelateerde vertraging van jonge onderzoekers met een tijdelijk contract zoveel mogelijk in te halen en ook om potentiële vertraging te voorkomen. Daarbij gaat het veelal om maatwerk. Begeleiders spelen hierbij een cruciale rol. Het is niet goed te kwantificeren hoeveel promovendi en postdocs zijn geholpen door de verschillende maatregelen, en wat het effect is op door de corona opgelopen vertraging. Bijna alle onderzoekers hebben wel met één of meerdere coronagerelateerde maatregelen te maken gehad en daardoor (enige) ondersteuning ondervonden. Hiermee kon soms (een deel van de) vertraging worden ingelopen of verdere vertraging worden voorkomen. Maar bij veel blijft sprake van restvertraging of is de vertraging in 2021 verder toegenomen.

Enkele voorbeelden van genomen maatregelen:

- Contractverlenging van eigen-middelen-contracten voor door corona vertraagde onderzoekers. Soms gebeurde dit in aanvulling op een verlenging vanuit de cao-ruimte;
- Verruimen van openingstijden van laboratoria;
- Vergoeden van thuiswerkvoorzieningen (zoals bureaustoel, scherm, laptop, internet);
- Aanpassingen in de uitvoering en/of opzet van het onderzoek;

- Hergebruik van bestaande datasets;
- Andere fasering van het onderzoek (bijvoorbeeld literatuuronderzoek of trainingen naar voren, en veldwerk naar achter verplaatsen);
- Trainingsaanbod HRM is in 2021 volledig online gebleven;
- Beschikbaar stellen van werkplekken op de campus voor onderzoekers;
- Ondersteuning bij aanvragen voor visumverlenging en beursverlenging;
- Aandacht voor mentaal welzijn, onder andere door coaching-gesprekken, online koffiemomenten, online health-bijeenkomsten.

In 2020 is er vanuit de cao-ruimte 0.45% van de loonsom (1,1 miljoen euro) beschikbaar gesteld voor het met drie maanden verlengen van tijdelijke contracten van door corona ernstig vertraagde onderzoekers waarvan het onderzoek reeds ver gevorderd was. 84 onderzoekers (postdocs/promovendi) en vier ondersteuners hebben zo'n contractverlenging gekregen. Ook hebben instituten soms met eigen middelen tijdelijke contracten van onderzoekers verlengd.

NWO heeft op aanwijzing van de minister geld ter beschikking gesteld voor het opvangen van kosten van ernstige vertraging bij onderzoek. Dit betrof 1,1 miljoen voor de Universiteit Leiden. Er is besloten om dit geld ook in te zetten voor contractverlenging van drie maanden voor ernstig door corona vertraagde promovendi en postdocs met een tijdelijke aanstelling. Ook voor deze onderzoekers gold dat hun onderzoek zich in een ver gevorderd stadium moest bevinden. Ook kwamen onderzoekers wier onderzoek afhankelijk is van veldwerk in het buitenland voor deze contractverlenging in aanmerking. Er zijn in overleg met vertegenwoordigers van de Universiteitsraad en de faculteiten criteria opgesteld voor het aanvragen van contractverlenging. De aanvraagronde vond begin 2021 plaats. In totaal is er voor 185 promovendi en 66 postdocs een contractverlenging aangevraagd. Dit kwam overeen met ruim 3,8 miljoen euro, ruim drie keer zoveel als het NWO-budget.

### **Nationaal Programma Onderwijs met middelen voor onderzoek**

Het ministerie van OCW heeft via het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) middelen vrijgemaakt waarmee het onderwijs en onderzoek ondersteund kunnen worden om de uitdagingen als gevolg van corona aan te pakken. Een deel van deze middelen is bestemd om onderzoekers met een tijdelijke aanstelling, wier onderzoek door de coronacrisis in 2020 vertraging heeft opgelopen, wat tot extra kosten leidt in 2021 en 2022, in staat te stellen hun onderzoek af te ronden. Dit is

uitgewerkt in het Bestuursakkoord Nationaal Programma Onderwijs - Steunprogramma voor herstel en perspectief onderzoekers. Hierin is opgenomen dat de Universiteit Leiden 7.015.238 euro krijgt voor ondersteuning van vertraagde onderzoekers, verdeeld over twee jaren. Voorwaarden zijn opgenomen in het Bestuursakkoord NPO. Hierin staat dat het geld kan worden besteed aan:

- Loon voor de onderzoeker;
- Materiële zaken die nodig zijn voor het afronden van het onderzoek van de onderzoeker;
- Faciliteiten die nodig zijn voor het afronden van het onderzoek van de onderzoeker;
- Voor zover van toepassing: de opleiding en begeleiding verbonden aan het promotietraject van de onderzoeker;
- Overige kosten die noodzakelijk zijn voor het goed kunnen functioneren van een onderzoeker zoals verzekeringskosten of deelname aan wetenschappelijke bijeenkomsten.

### Bestedingsplan NPO

De invulling van de besteding is uitgewerkt in het Plan Nationaal Programma Onderwijs - Steunprogramma voor herstel en perspectief onderzoekers voor de Universiteit Leiden. Dit is opgesteld door de afdeling Strategische en Academische Zaken, in samenspraak met faculteiten en vertegenwoordigers van de Universiteitsraad, Financiën en HRM. De UR heeft in juli 2021 ingestemd met het plan en het College van Bestuur heeft het vervolgens vastgesteld.

In het plan is opgenomen dat een deel van de middelen wordt gebruikt voor contractverlenging die niet via de NWO-aanvraag kon worden gefinancierd. Het gaat dan

om een contractverlenging van bijna 180 onderzoekers en een bedrag van 2.722.500 euro. Samen met de verlengingen die zijn gefinancierd vanuit de NWO-gelden en de cao-ruimte komt dit neer op 335 contractverlengingen. Hierdoor zijn de meest urgente vertraagde onderzoekers geholpen met een verlenging van maximaal drie maanden.

Echter, een klassieke aanpak van contractverlenging van drie maanden is niet voor iedereen de meest effectieve oplossing. Soms is er geen verlenging meer mogelijk of is er juist een langere verlenging nodig of is een onderzoeker op een andere manier beter geholpen, bijvoorbeeld door ruimte te creëren in onderwijstijd of assistentie te financieren. Faculteiten en instituten hebben zelf het beste beeld van de problematiek, behoeften en oplossingsrichtingen. Daarom is besloten om een groot deel van het NPO-geld (4.276.138 euro) als lumpsum aan de faculteiten te verstrekken, rekening houdend met hun omvang en de middelen die zij al uit de cao-ruimte en de NWO-ronde hadden gekregen. Voor de allocatie van de lumpsum zijn de voorwaarden uit het Bestuursakkoord van toepassing. Faculteiten en hun instituten gebruiken dit bedrag voor onder andere:

- Contractverlenging;
- Inhuur assistenten voor ondersteuning bij onderzoek;
- Aanvullende inzet voor (practicum)onderwijs;
- Faciliteren van ruimere openstelling van onderzoeksfaciliteiten;
- Extra begeleiding/coaching;
- Training/cursussen;
- Aanschaf apparatuur;
- Extra kosten uitgestelde reizen;
- Welzijnsinitiatieven.

### Verdeling NWO- en NPO-middelen over de faculteiten

Faculteit/organisatie-onderdeel	NWO/NPO verlengingen	Lumpsum	Extra bedrag	Totaal
FA	168.000	17.473	200.000	<b>385.473</b>
FGW	483.600	485.526		<b>969.126</b>
FGGA	78.000	108.047		<b>186.047</b>
FR	145.000	643.606		<b>788.606</b>
FSW	385.000	506.237		<b>891.237</b>
FWN	2.516.500	2.045.166		<b>4.561.666</b>
ASCL	30.000	38.239	145.000	<b>213.239</b>
ICLON	33.000	1.008	60.000	<b>94.008</b>
IIAS	0	3.220	12.500	<b>15.720</b>
<b>Totaal</b>	<b>€3.839.100</b>	<b>€3.848.524</b>	<b>€417.500</b>	<b>€8.105.122</b>

Verder krijgen de Faculteit Archeologie en de interfacultaire instituten daar nog een extra bedrag bovenop. Hun tijdelijke onderzoekers zijn meer dan gemiddeld getroffen door de coronacrisis doordat hun onderzoek, meer nog dan bij andere instituten en faculteiten, sterk afhankelijk is van veldwerk en andere onderzoekswerkzaamheden in het buitenland of, in het geval van ICLON, afhankelijk is van fysiek onderwijs. Dit zijn juist de activiteiten die tijdens de coronacrisis veelal geen doorgang konden vinden.

De verdeling van de middelen over de faculteiten is terug te vinden in de tabel op pagina 66.

### Verantwoording 2021

De faculteiten geven jaarlijks inzicht in de besteding van de middelen en (bij benadering) van het aantal onderzoekers dat is geholpen met de NPO-middelen.

*Aantal met NWO-/NPO-geld geholpen onderzoekers in 2021*

Faculteit/Organisatie-onderdeel	Aantal geholpen onderzoekers	Totale kosten
IIAS	2	14.000
FGW	25	367.000
FGGA	1	6.000
FWN	152	2.291.000
FA	10	198.000*
FSW	4	60.000
FR	10	130.000
ICLON	0	0
ASCL	0	0
<b>Totaal</b>	<b>204</b>	<b>2.868.000</b>

\* Inclusief materiële kosten

## 4. Impact en maatschappelijke verantwoording

### 4.1 Impact en innovatie: ambities en prestaties

Goed wetenschappelijk onderzoek en onderwijs zijn cruciaal voor een veilige, gezonde, duurzame, welvarende en rechtvaardige wereld. De Universiteit Leiden zet zich in voor het ontwikkelen, verspreiden en toepassen van wetenschappelijke kennis en wil een betrouwbaar baken zijn in het nationale en internationale maatschappelijke en politieke debat.

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

De Impactmatrix op de volgende pagina geeft compact weer op welke wijze de universiteit in 2021 de diverse vormen van impact heeft gerealiseerd.

#### Samenwerkingsverbanden: Leiden

##### *Leiden Bio Science Park*

Het Leiden Bio Science Park (LBSP) is als het grootste innovatiedistrict op het gebied van Life Sciences & Health (LSH) van Nederland van nationaal belang. De clustering van hoogwaardig onderwijs, onderzoek, zorg en bedrijfsleven trekt studenten, wetenschappers en ondernemers vanuit de hele wereld naar kennisstad Leiden.

Het LBSP huisvest het grootste aantal bioscience start-ups in Nederland, en biedt faciliteiten die uniek zijn in Nederland en Europa, waaronder de NMR- en MS-faciliteiten (NMR: nuclear magnetic resonance, MS: mass spectrometry), NeCEN (Netherlands Centre for Electron Nanoscopy), BTF (Biotech Training Facility), de NecstGen (Netherlands Center for the Clinical advancement of Stemcell and Gene Therapies) stamcelfaciliteit en het

recent gevestigde Bio-Imaging Lab van Nikon. Op het LBSP is ook het Janssen-vaccin tegen corona ontwikkeld.

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

De belangrijkste resultaten, ontwikkelingen en activiteiten in 2021 waren:

- De eerste stappen in de transformatie van een science park naar een dynamisch innovatiedistrict, waar werken, studeren, wonen en recreëren hand in hand gaan, zijn gezet.
- De gemeente Leiden en de Universiteit Leiden werken samen aan een duurzame reconstructie van de openbare ruimte op het Leiden Bio Science Park, met de 'Hartlijn' als middelpunt. De Hartlijn is het fiets- en voetpad dat alle centrale plekken in het LBSP met elkaar verbindt.
- In februari 2021 opende de Incubator Unlock\_ op het LBSP haar deuren. Unlock\_ is het eerste incubatieprogramma in Nederland dat zich specifiek en uitsluitend richt op de LSH-sector. Het is een gezamenlijk initiatief van Biopartner, PLNT, Janssen, Biotech Training Facility, LEH, Universiteit Leiden en Stichting LBSP. Het programma wordt ondersteund door de Provincie Zuid-Holland middels de Campusregeling en door de gemeente Leiden.
- In maart 2021 is het in Leiden ontwikkelde Janssen-vaccin door het Europees Geneesmiddelenbureau EMA goedgekeurd.
- In juli is de hoofdvestiging van het NWO-onderzoeksinstituut SRON op het LBSP officieel opgeleverd. Met de komst van dit Nederlandse instituut voor ruimteonderzoek naar Zuid-Holland krijgen onderzoek en bedrijvigheid rond ruimtevaart en astronomie een flinke impuls.
- Diverse vastgoed- en infrastructuurprojecten bevinden zich in de plan- of uitvoeringsfase. Een daarvan is het project MORE, dat ten doel heeft een levendig entreegebied van het LBSP met woningen, horeca en sportvoorzieningen te realiseren.
- De universiteit helpt mee om het aanbod van studentenwoningen in Leiden te vergroten door uitgifte van een stuk grond aan studentenhuysvester DUWO.
- Bristol Myers Squibb (BMS) heeft zich met een nieuwe celtherapiefaciliteit gevestigd op het LBSP.

Uitkomsten	Interactie met			
	Academisch veld	Beroepsveld	Commerciële en overheidssector	Brede publiek
<b>Kennisproductie en -uitwisseling (resultaten)</b>	<b>Kennisoverdracht naar academici</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aantal wet. publicaties (7.088)</li> <li>Aantal promoties (445)</li> <li>Aantal ingeschreven studenten (34.165)</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 (757)</li> </ul>	<b>Productie van kennis voor of samen met bedrijven/overheden</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aantal gerapporteerde vindingen (67)</li> <li>% universitaire-industriële copublicaties (8,4%), waarvan met bedrijven gevestigd buiten NL (76,6%)</li> <li>Samenwerking in LDE in valorisatie (kwalitatief)</li> </ul>	<b>Disseminatie van kennis naar een breed publiek</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Het totaal aantal artikelen in gedrukte media (10.892)</li> <li>64% wet. art. open access via gouden route</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 (13,7%)</li> <li>% publicaties in samenwerking met &gt; 1 andere instelling (87%)</li> <li>% publicaties in samenwerking met &gt;1 buitenlandse instelling (65%)</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 onderzoeks-infrastructuur (kwalitatief)</li> </ul>	<b>Gebruik van kennis door bedrijven/overheden</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aantal octrooiaanvragen (19)</li> <li>% Leidse onderzoekspublicaties geciteerd in internationale octrooien (5,6%)</li> <li>Samenwerking in Economie071 (kwalitatief)</li> <li>Samenwerking in Leiden Kennisstad (kwalitatief)</li> <li>Samenwerking in Den Haag (kwalitatief)</li> </ul>	<b>Gebruik van kennis door breed publiek</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aantal inschrijvingen in MOOCs (118.424 in 2021, ca. 1.350.000 in totaal) en geografische herkomst (alle werelddelen)</li> </ul>
<b>Exploitatie van kennis (opbrengsten)</b>	<b>Erkenning door peers</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Positie LEI in de 4 grote wereldwijde universitaire rankings (ARWU: 83, THE: 71, QS: 112, CWTS: 114)</li> <li>Aantal toekenningen (ERC: 14, NWO-VI: 20) en marktaandeel LEI in persoonsgebonden NWO (10%) en EU-subsidies (14%)</li> <li>Omzet onderzoeksbudget 2e geldstroom/NWO-subsidies en 3e geldstroom/EU-subsidies (M€ 95)</li> </ul>	<b>Vermarkten van kennis voor professionals</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aantal deelnames in ondernemerschapsfondsen (9), met investeringen voor start-ups (6)</li> <li>Aandeel contractonderwijs en bedrijven in baten uit werken voor derden (20%)</li> </ul>	<b>Vermarkten van kennis voor bedrijven</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aantal spin-offs (1)</li> <li>Aantal licenties (17), optie- en evaluatieovereenkomsten (3)</li> <li>Aantal bedrijven (205) en werkgelegenheid LBSP (&gt; 20.500)</li> <li>Aandeel bedrijven (16%) en nationale overheden (11%) in baten werk voor derden.</li> </ul>	<b>Opbrengsten van kennis voor de samenleving</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Uitstroom naar werksectoren van alumni (hoogste in sectoren: zorg/welzijn, onderwijs/onderzoek, overheid, advocatuur)</li> <li>Aantal bijzonder hoogleraren (83 in totaal, 8 nieuw in 2021)</li> </ul>

Het is de vijfde faciliteit van BMS wereldwijd en de eerste in Europa. BMS is een van de grootste biofarmaceutische bedrijven ter wereld. De nieuwe vestiging is een erkenning van LBSP als een van Nederlands belangrijkste, innovatieve bedrijvenparken. We verwachten, naast een impuls van kennis, op termijn ook een impuls voor de banengroei in de regio.

- Er komt meer ruimte voor start-ups en scale-ups beschikbaar, zoals in het Plus Ultra gebouw van Kadans Science Partner, dat in januari 2022 wordt opgeleverd.
- In augustus is de lancering van het eerste ontwikkelingslaboratorium van NecstGen op het LBSP aangekondigd. Daarnaast werkt NecstGen aan de oprichting van een GMP (Good Manufacturing Practice)-faciliteit in het Mirai House op het LBSP, die naar verwachting in 2022 de deuren zal openen.
- Het LBSP is uitgekozen als eerste Europese vestigingsplaats voor de derde vestiging van Nikon, het Bio-Imaging Lab.
- In september is het Levend Lab, een initiatief van het Centrum voor Milieuwetenschappen (CML) van de Universiteit Leiden, verhuisd naar het hart van het Leiden Bio Science Park. Op deze nieuwe unieke locatie, gelegen tussen de Hogeschool Leiden, Mentor en Naturalis, kunnen onderzoekers en studenten onder de meest natuurlijke omstandigheden onderzoek doen naar de invloed van bestrijdingsmiddelen op flora en fauna.
- De renovatie en nieuwbouw van het gebouw voor de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen, het Gorlaeusgebouw, vorderen gestaag. In de komende jaren vindt uitbreiding plaats naar een duurzame werkomgeving, die in 2026 gereed zal zijn. In september is de tweede fase van de bouw van start gegaan. Studenten van de studieverenigingen van de faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen sloegen de eerste palen in de grond.
- In oktober is de podcastserie 'Pionieren in de Polder' gelanceerd. In deze serie staan verhalen over bijzondere pioniers (inspirerende wetenschappers en ondernemers) op het LBSP centraal.
- In november is farmaceutisch bedrijf Janssen gestart met de bouw van een nieuw kantoor- en laboratoriumgebouw. Met de bouw breiden Janssen Biologics en Janssen Vaccines & Prevention hun huisvesting op het LBSP verder uit.
- In november is een korte film gelanceerd, die de transformatie van het LBSP naar een volwaardige campus laat zien, met nieuwe universiteitsgebouwen, studentenwoningen en horeca, en veel aandacht voor duurzaamheid en biodiversiteit in dit gebied.
- In overleg met de partners is een profileringsplan opgesteld met inhoudelijke thema's: diagnostiek en

technologische innovaties voor medicijnontwikkeling; regeneratieve geneeskunde en geavanceerde gentherapieën; preventie en leefstijl, en vaccins en infectieziekten/pandemic preparedness. Artificial Intelligence (AI) en Data Science kunnen een belangrijke rol spelen bij het versnellen van de ontwikkelingen. De thema's van het profileringsplan vormen de inhoudelijke basis voor positionering op lokaal, regionaal en (inter)nationaal niveau en voor programmering en branding van het LBSP.

#### *Biopartner Center Leiden*

Het Biopartner Center Leiden is de incubator-organisatie van het LBSP. Biopartner levert een breed scala aan facilitaire diensten voor startende bedrijven, zoals kantoorruimte, laboratoria, een netwerkomgeving en begeleiding in bredere zin. De universiteit heeft een vertegenwoordiger in de Raad van Toezicht van de Stichting Biopartner Leiden en fungeert tevens als financier van de stichting.

In mei 2021 is het vijfde circulaire laboratoriumgebouw, Biopartner 5, opgeleverd en in gebruik genomen. Biopartner 5 is het eerste Nederlandse gebouw dat voldoet aan de richtlijnen van de Parijse klimaatdoelstellingen. Het gebouw beschikt over kantoren, laboratoria, ontmoetingsplekken en een startersvleugel met flexplekken, flexlaboratoria en workshopruimtes, waar onder andere incubatieprogramma Unlock\_ is gehuisvest. Biopartner Leiden was met Biopartner 5 finalist bij de landelijke Circular Awards 2021 (categorie Public) en genomineerd voor een Dutch Design Award in de categorie Best Commissioning.

#### *Samenwerking in Economie071*

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

Economie071 is de opdrachtgever van de jaarlijkse Index071, die de stand van de economische ontwikkelingen in de regio weergeeft. Actuele informatie over lopende projecten is te vinden op de site van Economie071.



### *Strategische samenwerking Leiden Kennisstad*

De Universiteit Leiden, het LUMC, de Hogeschool Leiden, de gemeente Leiden en (sinds 2020) Naturalis Biodiversity Center werken samen in de samenwerkingsovereenkomst Leiden Kennisstad 2017-2021, die zich ten doel stelt de positie van Leiden in de top van Europese kennisregio's te behouden en verder uit te bouwen. In 2021 is het programma uitgebreid geëvalueerd. In het rapport *De opbrengst van programma Kennisstad* worden de belangrijkste ontwikkelingen en resultaten van de afgelopen tien jaar beschreven en worden aanbevelingen gedaan voor de toekomstige continuering van de samenwerking.

Het doel van de samenwerking binnen Leiden Kennisstad is tweeledig: enerzijds Leiden optimaal laten profiteren van de in de stad aanwezige kennis(instellingen), anderzijds de kennisinstellingen optimaal te laten floreren in de stad. Dit kan worden gerealiseerd door samen te werken aan campusontwikkeling en door de stad te gebruiken als laboratorium, als een rijke leeromgeving voor zowel studenten als voor docenten en onderzoekers. De vijf samenwerkingspartners werken in diverse projecten samen met andere instellingen in de stad en de regio. De vijf thema's worden hieronder genoemd en vervolgens nader toegelicht aan de hand van een of meer voorbeelden:

1. Versterken van onderwijs en onderzoek
2. Externe focus en internationalisering
3. Campusontwikkeling
4. De stad als lab
5. Leefstijl en gezonde stad

#### *1. Versterken van onderwijs en onderzoek: Kenniscentrum Angst & Stress*

Het Kenniscentrum Angst & Stress (KAS) is een onderdeel van het Leids Universitair Behandelen- en Expertisecentrum (LUBEC). In het SPIL-programma richt het centrum zich op vroege herkenning en interventie van stress en angst in de klas, waarmee scholen geholpen worden stress en angst in de klas te herkennen en te voorkomen.

#### *2. Externe focus en internationalisering: Leiden European City of Science 2022*

In 2022 is Leiden de wetenschappelijke hoofdstad van Europa. De Universiteit Leiden is partner van Leiden European City of Science. In juli 2022 vindt het EuroScience Open Forum (ESOF) plaats: het grootste multidisciplinaire wetenschappelijke congres van Europa. Ruim 4.500 wetenschappers en technologische experts komen hier bijeen. Daarnaast is er het hele jaar een programma voor een breder publiek onder het

motto 'Elke dag een stukje wijzer'. Dit programma richt zich op bewoners van alle Leidse wijken.

ESOF biedt een unieke kans om enerzijds de verbinding tussen de kennisinstellingen en de stad verder te intensiveren, en anderzijds de Nederlandse wetenschap op een Leids platform onder de aandacht van Europa te brengen.

De universiteit, het LUMC, de gemeente Leiden en de Hogeschool Leiden hebben gezamenlijk de Stichting Leiden European City of Science opgericht. Deze titel is van grote betekenis voor de stad. Zij zal er in de aanloop naar 2022, maar ook daarna zowel in economisch als in wetenschappelijk opzicht de vruchten van plukken. Er is een programmadirecteur aangetrokken om de betrokkenheid te vergroten van lokale, regionale, nationale en Europese partners.

De Europese Commissie en het ministerie van OCW steunen Leiden2022. Minister Dijkgraaf (OCW) heeft Leiden European City of Science 2022 officieel geopend op 22 januari 2022.

#### *3. Campusontwikkeling: Leiden Law Park*

In opdracht van de Faculteit Rechtsgeleerdheid, de provincie Zuid-Holland en de gemeente Leiden is in 2020 een verkenning gestart naar de haalbaarheid van Leiden Law Park (LLP). Leiden Law Park is de innovatiehub waarin wetenschap, bedrijfsleven, overheid en burgers samenkomen om kennis te ontwikkelen en te delen op het snijvlak van recht, ethiek en digitale technologie. Het doel van LLP is het creëren van nieuwe en innovatieve juridische en ethische kaders voor het gebruik van nieuwe digitale technologieën op verschillende plaatsen in de samenleving, waaronder de juridische praktijk zelf. LLP kan hierdoor nieuwe economische bedrijvigheid creëren. De meerwaarde van LLP ligt in de interdisciplinaire samenwerking tussen de verschillende partijen. In 2021 is een eindrapportage 'Verkenning haalbaarheid Leiden Law Park' opgeleverd. Gebleken is dat Leiden Law Park draagvlak heeft onder stakeholders en voorziet in een behoefte van de samenleving. Daarnaast sluit het inhoudelijk aan bij actuele transitieagenda's en versterkt het de (internationale) positie en reputatie van de regio. Op basis hiervan gaat de universiteit in 2022 met de verdere ontwikkeling aan de slag.

#### *4. De stad als lab: Leren met de Stad*

Leren met de Stad is de Leidse uitwerking van de landelijke City Deal Kennis Maken van het ministerie van OCW. Het is een manier om nieuw onderwijs te ontwikkelen op het grensvlak van maatschappij en

hoger onderwijs, door studenten aan actuele maatschappelijke vraagstukken te laten werken in de stad, en deze aanpak te borgen binnen de kennisinstellingen en de gemeente. Het project van de gemeente, de universiteit en de hogeschool wil Leids talent mobiliseren en de beschikbare kennis van de instellingen inzetten voor maatschappelijke vraagstukken in de stad. Zo profiteert de stad van jonge denkers en doeners, en biedt de stad een 'rijke leeromgeving' voor studenten, waarbinnen zij hun vaardigheden kunnen ontwikkelen.

Leren met de Stad sluit goed aan bij drie van de acht ambities (nummer 4, 5 en 6) uit de universitaire onderwijsvisie (zie ook pagina 24 e.v.: implementatie van de onderwijsvisie):

4. Meer aandacht voor vakoverstijgende vaardigheden;
5. Versterking van de oriëntatie op de arbeidsmarkt;
6. Aansluiting van het onderwijs op de vragen en behoeften van de samenleving.

Enkele voorbeelden van projecten uit 2021 zijn:

- Studenten Criminologie doen onderzoek naar cybercriminaliteit, waarbij ze zich richten op de ervaringen van Leidse slachtoffers.
- Een student psychologie doet onderzoek naar de sociale draagkracht van huurders in de Slaaghwijk (Leiden) in opdracht van een woningbouwcorporatie.
- Een student Cultural Anthropology maakt een documentaire over de 'soepmiddagen' in Leiden-Noord en hoe deze bijdragen aan verbinding in de wijk.
- Honours-studenten doen onderzoek naar 'social distancing' tussen groepen mensen; dit onderzoek leidde tot de theatervoorstelling House of Misconceptions van kunstcollectief Liquid Society, die tijdens het Festival 2020 werd uitgevoerd.

Sinds februari 2021 beschikt Leren met de Stad over een fysieke locatie in Het Gebouw in Leiden. Hier werken studenten van hogeschool en universiteit vanuit hun eigen onderwijs aan vraagstukken in de wijk. Dat doen zij met elkaar, met buurtbewoners en met welzijnsorganisaties zoals Inluzio, Samen Ondernemend Leren (SOL), woningcorporaties en de bibliotheek.

De locatie Leren met de Stad | Op Locatie werd (vertraagd vanwege coronamaatregelen) op 25 oktober feestelijk geopend in het bijzijn van rector magnificus Hester Bijl, wethouder Paul Dirkse en Joeri van de Steenhoven, lid van het College van Bestuur van de Hogeschool Leiden.

In januari werden vijf netwerkbijeenkomsten (Meet & Match) georganiseerd. Hiervoor brengt Leren met de Stad ambtenaren, onderzoekers en docenten bij elkaar om te werken aan lokale maatschappelijke thema's zoals duurzaamheid, eenzaamheid (onder andere onder studenten) en gezondheidspreventie. Leren met de Stad is ook een van de veertig partners in het Preventieakkoord Leiden Gezond en Vitaal.

##### 5. Leefstijl en gezonde stad

De coronapandemie die in 2020 begon en, in het verlengde daarvan, de oproep van het kabinet om onszelf 'uit de crisis te investeren' waren voor Leiden Kennisstad aanleiding om initiatieven te ontwikkelen rondom het thema Leefstijl en gezonde stad. Ook in 2021 zijn deze ontwikkelingen voortgezet. Onderzoek naar een gezonde leefstijl is buitengewoon belangrijk voor preventie van ziekten, en kan bijdragen aan *value based health care* en *patient empowerment*. Gemeenten dragen (mede)verantwoordelijkheid voor het creëren van een gezonde leefomgeving.

De volgende projecten zijn in 2021 voortgezet:

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

Een voorbeeld van een project binnen Leefstijl en gezonde stad is Polderlab Vrouwe Venne in Oud-Ade. Hier gaan Leidse wetenschappers en burgers en boeren uit de regio voor tien jaar de samenwerking aan om te ontdekken hoe je veenweidegrond duurzaam kunt beheren en tegelijkertijd economisch rendabel zou kunnen maken voor de boeren. Dit kan

de biodiversiteit bevorderen en de uitstoot van CO<sub>2</sub> verminderen.

#### *PLNT*

PLNT is het centrum voor innovatie en ondernemerschap van de regio Leiden. Hier werken ondernemende studenten en start-ups aan maatschappelijke uitdagingen en leveren zo een bijdrage aan de versterking van de regionale economie en de maatschappelijke impact van de Universiteit Leiden.

PLNT huisvest op dit moment 52 innovatieve start-ups, maatschappelijke organisaties en studentenverenigingen zoals de Plaatselijke Kamer van Verenigingen Leiden (PKvV) en De Kleine Consultant (strategieconsultant voor kleinere studentenorganisaties). Het team van PLNT stimuleert en begeleidt studenten om te gaan ondernemen of hun ondernemersvaardigheden te ontwikkelen, zowel tijdens als na hun studie. Hiervoor biedt PLNT meerdere (start-up-)programma's, waarbij een innovatief idee of maatschappelijke uitdaging uitgewerkt kan worden tot een bedrijf. Het programma Unlock\_, ontworpen om start-ups in de life sciences te ondersteunen, is ontwikkeld door PLNT.

De kracht van PLNT ligt in de diversiteit van de mensen en de activiteiten die worden ontplooid. Studenten, alumni, onderzoekers en (potentiële) ondernemers hebben de mogelijkheid om programma's te volgen over ondernemerschap en innovatie. Studenten krijgen door de PLNT Startup Community en haar netwerk de kans om te werken aan concrete projecten en maatschappelijk relevante vraagstukken uit stad en regio. Hierdoor doen studenten praktische ervaring op en ontwikkelen ze vaardigheden voor de arbeidsmarkt van vandaag en morgen.

#### *Leiden Education Fieldlab*

Het Leiden Education Fieldlab (LEF) is een netwerk van Leidse onderwijsprofessionals, met een fysieke locatie in het centrum van Leiden. Het is een plaats waar onderzoek, innovatie en kennisdeling op het gebied van onderwijs centraal staat. Het ICLON is vanaf het begin betrokken bij het LEF en maakt deel uit van de stuurgroep en de werkgroep. In het LEF wordt onderwijs gekoppeld aan onderzoek, bijvoorbeeld in het project Lerarentekort. Ook heeft het LEF samen met het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek het onderzoek Leesvaardiger door de inzet van digitale boeken, verricht.

#### *Expat Centre Leiden*

Voor een duurzame voortzetting van het Expat Centre Leiden (ECL) onderzoeken de gemeente Leiden, de Universiteit Leiden en het LUMC, vanuit Leiden Kennisstad, wat de mogelijkheden zijn voor een doorontwikke-

ling van het huidige ECL naar een International centre. Om die reden hebben zij in 2021 een onderzoeksbureau gevraagd een voorstel te doen voor (1) de haalbaarheid en wenselijkheid van een bredere dienstverlening van het ECL aan internationals, werkgevers, partners en buurgemeenten, (2) een geactualiseerde SWOT (sterkte-zwakteanalyse) en (3) scenario's voor de doorontwikkeling van het ECL op het gebied van dienstverlening, samenwerking, governance en financiering.

#### **Samenwerkingsverbanden: Den Haag**

In 2020 is de strategie Campus Den Haag 2020-2030 vastgesteld met de daarbij behorende uitvoeringsagenda voor 2020-2021. In vervolg hierop is in december 2021 de uitvoeringsagenda voor 2022-2023 vastgesteld, gericht op de concretisering van de verkenningen die in de voorgaande jaren zijn uitgevoerd. Het afgelopen jaar zijn er bij verschillende projecten belangrijke vorderingen gemaakt, bijvoorbeeld:

- Op het gebied van gezondheid zijn concrete stappen gezet voor het creëren van een Health Campus Den Haag.
- Op het gebied van duurzaamheid is een Sustainable City Lab opgezet. Dit is de plek op de Campus Den Haag waar alle kennis over duurzaamheid samenkomt.
- Op het gebied van samenwerking in de wijken ligt vanuit de gemeente Den Haag de focus op de ontwikkeling van Den Haag Zuid-West. Vanuit de universiteit zijn we hierbij betrokken via de Alliantie Den Haag Zuid-West en de LDE-scriptiewerkplaats Zuid-West.
- Op het gebied van erfgoed heeft het LDE-Centre for Global Heritage & Development een plan ontwikkeld om binnen de Campus Den Haag onderwijsproducten aan te bieden en onderzoek te stimuleren op actuele erfgoedthema's. In 2022 wordt hiervoor een kwartiermaker aangesteld.
- Vanuit PLNT Leiden zijn verkenningen en eerste activiteiten in Den Haag uitgevoerd onder de naam PLNT Den Haag. Het doel is om met samenwerkingspartners een zelfstandige organisatiestructuur te ontwikkelen om ondernemerschap te stimuleren in Den Haag.
- Voor de governance van de Campus Den Haag zijn begin 2021 de uitgangspunten vastgesteld, met als leidend uitgangspunt één universiteit in twee steden: Leiden en Den Haag.

De universiteit werkt structureel samen met de Haagse Hogeschool. Ook werkt de universiteit, via de Faculteit Geesteswetenschappen, in de gezamenlijke Academy of Creative and Performing Arts (ACPA) samen met de Hogeschool der Kunsten Den Haag. Die bestaat uit het Koninklijk Conservatorium en de Koninklijke Academie van Beeldende Kunsten. ACPA doet onderzoek in en naar de kunsten, met name via promotieonderzoek. Daarnaast

biedt zij academisch (kunst)onderwijs en kunstvakken voor academici, en organiseert zij culturele evenementen op het snijvlak van kunst en kennis.

Ook met de LDE-partners (zie ook paragraaf 1.2, 2.2 en 3.2) werkt de universiteit in Den Haag samen: diverse gezamenlijke projecten zijn in de uitvoeringsagenda Campus Den Haag opgenomen. Ook buiten LDE-verband is er nauwe samenwerking met de TUD in Den Haag; één Delftse opleiding is deels gehuisvest in het Wijnhavengebouw, en verdere samenwerking op een aantal grote thema's wordt verkend.

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

De universiteit zoekt de samenwerking met partners in de stad via samenwerkingsverbanden zoals de Hague Academic Coalition (HAC), het International Community Platform (ICP) en de Stichting Binnenstad Den Haag. Tevens is de bestuurder van Campus Den Haag getreden tot de Economic Board The Hague, een onafhankelijke denktank, en aanjager van de economie van Den Haag. De denktank bundelt de kracht van ondernemers en kennisinstellingen in de stad en geeft gevraagd en ongevraagd advies over economisch beleid en het initiëren van projecten, gericht op het versterken van de economische concurrentiepositie van Den Haag.

### **Samenwerkingsverbanden: Zuid-Holland – Leiden-Delft-Erasmus (LDE Universities)**

De samenwerking op het gebied van onderwijs en onderzoek tussen de Universiteit Leiden, de TUD en de EUR kwam eerder in dit verslag al aan de orde (zie paragraaf 1.2, 2.2 en 3.2). De drie universiteiten werken onderling samen op het gebied van onderwijs en onderzoek, en gaan gezamenlijk samenwerkingsverbanden aan met bedrijven, andere kennisinstellingen en overheden. Ze vormen een sterk kennis- en innovatiecluster, dat bijdraagt aan de economische en maatschappelijke ontwikkeling van de regio.

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

Delta. De thematische centra van LDE werken ook actief samen met regionale partners.

De diverse vormen van samenwerking tussen de drie Zuid-Hollandse universiteiten en de communicatie daarover, vinden plaats onder de noemer Leiden-Delft-Erasmus Universities. De governance daarentegen blijft een zaak van de drie instellingen afzonderlijk. LDE Universities is meer dan alleen de zes centra en het onderzoekscentrum; de essentie is gelegen in de totaliteit van de samenwerkingsverbanden in Zuid-Holland, ook wanneer op bepaalde thema's slechts twee van de drie universiteiten participeren. In de communicatiestrategie zal gestreefd worden naar meer helderheid hierover. In lijn daarmee stemde het bestuur in met de presentatie van LDE als de Leiden-Delft-Erasmus Universities.

Zoals ook elders in dit jaarverslag aan de orde komt, vormt Leiden-Delft-Erasmus Universities samen met bedrijven, overheden en kennisinstellingen een sterk kennisecosysteem, dat bijdraagt aan de economische en maatschappelijke ontwikkeling van de regio en de wereld. Zo wordt er samengewerkt met de innovatieclusters, zoals het Leiden Bio Science Park, Biotech Campus Delft, Cleantech Delta, The Hague Security Delta en NL Space Campus. Juist door de aanwezigheid van groot-schalige onderzoeksinfrastructuur zijn deze campussen aantrekkelijke vestigingsplaatsen.

Het LDE Meerjarenplan 2020-2024 en het Werkplan LDE bureau 2021 geven richting aan de speerpunten in de uitvoering van de LDE-strategie. Voor de groeiagenda van de provincie Zuid-Holland is LDE betrokken bij thema's als Artificial Intelligence, Quantumtechnologie en Space for Science and Society. Uitgangspunt bij dit alles is steeds dat de LDE-universiteiten bij veel disciplines tot de Nederlandse wetenschappelijke top behoren, grotendeels complementair zijn, en met hun sterke verwevenheid van alfa, bèta, gamma en techniek in een sterk verstedelijkte regio opereren.

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

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

De EBZ bestaat uit dertig van de belangrijkste spelers uit de Zuid-Hollandse economie uit het bedrijfsleven, de kennisinstellingen en overheid. De Universiteit Leiden is partner met de TUD en de EUR. De EBZ heeft tot doel het Zuid-Hollandse bedrijfsleven toekomstbestendig en concurrerend te maken in de *next economy*. De regionale, fact based-strategie loopt langs twee paden: het vernieuwen van de economie en het creëren van een excellent vestigingsklimaat.

De EBZ voert een actieve lobby richting politieke, ambtelijke en maatschappelijke stakeholders en zet in op de voor Zuid-Holland belangrijkste economische dossiers.

In 2021 is hard gewerkt om de ambities van het in 2019 getekende Human Capital akkoord te halen. Deze zijn gericht op het aantrekken en behouden van (internationaal) talent voor de regio. In 2021 is ook de regionale digitaliseringagenda ontwikkeld, met als belangrijk doel te komen tot een kenniscluster op het snijvlak van digitalisering en vrede, recht, veiligheid en ethiek, en Zuid-Holland hiermee tot herkenbare koploper in kennis van digitaal-ethische vraagstukken te maken.

De universiteit zet, samen met het LUMC, ook in 2022 weer in op verder bijdragen aan de Groeiagenda Zuid-Holland. Dit is een ambitieuze actie- en investeringsagenda, op basis waarvan sleutelspelers in Zuid-Holland substantieel gaan investeren in kennis en innovatie, de maakindustrie, energie-infrastructuur, bereikbaarheid en human capital.

De voorzitter van het College van Bestuur, Annetje Ottow, heeft sinds 2021 zitting in de EBZ Board. De decaan van de Faculteit Rechtsgeleerdheid prof.dr. Joanne van der Leun heeft sinds 2021 zitting in de taskforce Digitale economie.

### **Studium Generale en HOVO**

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

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

### **Bijzonder hoogleraren**

De universiteit heeft naast leerstoelen die door het College van Bestuur worden ingesteld ook een aantal

bijzondere leerstoelen die door externe rechtspersonen bij de universiteit worden gevestigd. Deze bijzondere leerstoelen creëren een directe band tussen de universiteit en de maatschappij en zij richten zich op de studie van maatschappelijk relevante thema's en vakgebieden. Er is aan onze universiteit een grote verscheidenheid aan bijzondere leerstoelen en vestigende rechtspersonen. Zo zijn er musea die leerstoelen vestigen op hun specifieke collectiegebieden, creëren instanties als het GAK, de Rechtbank in Den Haag, de Politieacademie en de Stichting Workplace Pride bijzondere leerstoelen op het gebied van sociale zekerheid, maatschappelijke effectiviteit van de rechtspleging, ondermijningsstudies en LGBTQ+-inclusie op de werkvloer. Ook externe onderzoeksinstituten vestigen leerstoelen op deelgebieden van hun onderzoeksgebied, zoals het Nederlands Kanker Instituut.

Eind 2021 telde de Universiteit Leiden 604 gewoon hoogleraren (personen, geen fte's), inclusief Geneeskunde/LUMC (categorie: bezoldigd, hooglerarenovereenkomst). Daarnaast waren 83 bijzonder hoogleraren werkzaam bij de universiteit (inclusief Geneeskunde/LUMC). In het verslagjaar werden 29 nieuwe gewoon hoogleraren benoemd en 8 nieuwe bijzonder hoogleraren.

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

#### *Cleavingaleerstoel*

De universiteit kent daarnaast de prestigieuze Cleavingaleerstoel, een wisselleerstoel die sinds 1970 bestaat en steeds voor de periode van een jaar door een hoogleraar wordt bekleed. Het ene jaar wordt een Cleavingaleerstoel benoemd die zich vooral richt op de Tweede Wereldoorlog, het andere jaar ligt de expertise van de benoemde Cleavingaleerstoel op internationale vraagstukken op het gebied van recht, vrijheid en verantwoordelijkheid. In 2021 werd de leerstoel voor het eerst bekleed door twee geleerden, de historicus prof.dr. Jan Grabowski en de socioloog prof.dr. Barbara Engelking. Zij schreven samen een kritisch boek over de Holocaust in Polen, *Night without end. Fate of Jews in selected counties of occupied Poland*, en werden daarvoor in Polen aangeklaagd.

#### *Owadaleerstoel*

In 2021 zou prof.dr. Dominique Moïsi, hoogleraar aan King's College in Londen, zijn inaugurele rede houden. Hij bekleedt de nieuwe Owada Chair for International Law and Geopolitics, die de Universiteit Leiden heeft ingesteld

samen met de Universiteit van Tokio. Door de pandemie moest deze oratie worden uitgesteld; deze is nu voorzien voor mei 2022. De Owada Chair is een wisselleerstoel, ingesteld voor zes jaar, en vernoemd naar prof.dr. Hisashi Owada, een expert op het gebied van het internationaal recht. Owada was rechter en voorzitter van het Internationaal Gerechtshof in Den Haag en hoogleraar Relations between Europe and Japan aan de Universiteit Leiden. Hij is nu gasthoogleraar aan de Universiteit van Tokio. De bekleders van deze leerstoel worden afwisselend benoemd in Leiden en Tokio.

### Bijdragen aan de samenleving en het maatschappelijk debat

Ook in 2021 waren Leidse onderzoekers lid van commissies en raden, en vonden nieuwe benoemingen plaats:

- Prof.dr. Nico Schrijver werd door de EU en het Verenigd Koninkrijk benoemd als lid van het arbitragepanel dat bevoegd is geschillen te beslechten over het Terugtrekkingsakkoord EU-VK.
- Prof.mr. Ymre Schuurmans werd benoemd in de externe commissie voor de reflectie van de Raad van State op de eigen rol in de toeslagenaffaire.
- Prof.dr. Rick Lawson werd benoemd tot lid van de raad van bestuur bij het EU Grondrechtenagentschap.
- Mr.dr. Mirjam Sombroek werd vanwege haar expertise op het gebied van gezondheidsrecht en kinderrechten advies gevraagd over kindervaccinatie.
- Artsen/onderzoekers van het LUMC waren ook in 2021 actief als lid van het Outbreak Management Team dat het kabinet adviseert over het coronabeleid.

### Samenwerking bedrijfsleven

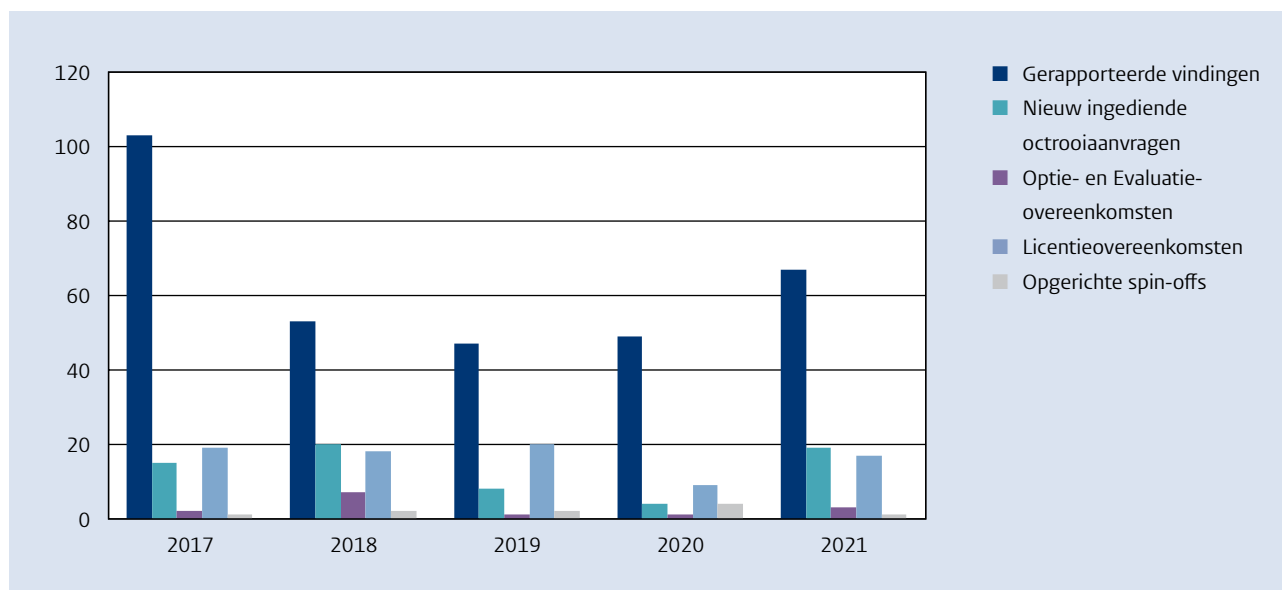
#### Patenten, octrooien en licenties

Elk jaar verwerven Leidse onderzoekers octrooien en worden er commerciële overeenkomsten gesloten. In 2021 werden zeventien licenties verkregen en is er één nieuwe spin-off opgericht (zie figuur 12). Er zijn negentien octrooiaanvragen ingediend. Het aantal gerapporteerde vindingen fluctueerde de afgelopen jaren, maar in beperkte mate; 2017 vertoonde een flinke uitschieter. In 2016 waren het er 42, in 2017 103, in 2018 53, in 2019 47, in 2020 49 en in 2021 was er een stijging naar 67. Het merendeel van de vindingen komt op het conto van het LUMC.

Als onderzoekers een idee hebben waarvan zij vermoeden dat dit commerciële potentie heeft, kunnen zij terecht bij het Knowledge Transfer Office van de universiteit en het LUMC. Als de vinding inderdaad het beschermen waard lijkt, kan octrooi worden aangevraagd. Vervolgens worden de mogelijkheden tot exploitatie van de vinding onderzocht. Als een derde partij interesse heeft, kan een optie- of evaluatieovereenkomst worden afgesloten, die mogelijk uitmondt in een licentieovereenkomst. Een andere route om een vinding commercieel te exploiteren, is het oprichten van een spin-off, een nieuw bedrijf dat een licentie neemt op de vinding van de onderzoeker. Voor een bijdrage aan de financiering van een dergelijke spin-off zijn er diverse mogelijkheden via de financieringsinstrumenten die de universiteit heeft vormgegeven.

Figuur 12

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



### Onderzoek samen met industrie

De omvang van de samenwerking met de industrie kan worden vastgesteld aan de hand van het aantal universitair-industriële copublicaties (UIC's) en het aantal citaties in octrooien van wetenschappelijk onderzoek. Van het aantal Leidse publicaties in 2021 was 8,4 procent afkomstig uit samenwerking met de industrie. Dat is ruim boven het gemiddelde van de zes algemene universiteiten (7,6 procent), en gelijk aan het gemiddelde van alle dertien Nederlandse universiteiten samen (ook 8,4 procent).

Het grootste deel, 76,6 procent, van de Leidse UIC's is gerealiseerd door samenwerking met bedrijven die zijn gevestigd in het buitenland en/of een buitenlandse vestiging hebben. Dat ligt boven het gemiddelde van de zes algemene universiteiten (71,4 procent) en het gemiddelde van alle Nederlandse universiteiten in totaal (66,2 procent).

## 4.2 Activiteiten van en voor alumni

De Universiteit Leiden telde in 2021 ruim 134.700 geregistreerde alumni in binnen- en buitenland. De universiteit hecht veel waarde aan de band met hen. Alumni (bachelor, master en PhD) zijn een grote verrijking voor de universiteit en dragen op de meest uiteenlopende manieren bij aan onderwijs, onderzoek en impact.

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

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

In 2021 zijn in het alumniprogramma diverse activiteiten georganiseerd (veelal online), gericht op diverse doelgroepen:

- Voor alumni tot 35 jaar: een programma op maat dat samen met het bestuur van het Jonge Alumni Netwerk georganiseerd werd, met onder meer webinars over diversiteit en inclusie, de rol van Google tijdens de verkiezingscampagne, het plasticprobleem, en een online workshop over netwerken.

- Voor mid-career alumni: een programma met webinars en online interactieve colleges met onderwerpen als leesgedrag van kinderen, kunstmatige intelligentie en recht, en een reeks over ouderschap en opvoeding.
- Campagnes voor het digitale Zweetkamertje en het Universiteit Leiden Mentornetwerk, waarin ervaren alumni studenten en jonge alumni ondersteunen bij hun oriëntatie op de arbeidsmarkt.
- Voor internationale alumni zijn er diverse Engelstalige webinars georganiseerd.
- Online Cleveringabijeenkomsten in samenwerking met comités van alumni-vrijwilligers.

### Alumni relaties en Leids Universiteits Fonds

In 2021 is de integratie van het Leids Universiteits Fonds (LUF) met het Alumnibureau van de universiteit voltooid; de Stichting Praesidium Libertatis ging over naar de gelieerde stichting van het LUF. Hiermee is het LUF hét fonds van de universiteit, en kan optimale synergie worden bereikt op het gebied van alumni relaties en fondsenwerving.

### Fondsenwerving en crowdfunding

In dit verslagjaar heeft de versterkte positie van het LUF als hét 'merk' voor fondsenwerving van de universiteit duidelijk effect gesorteerd: de opbrengst uit fondsenwerving onder alumni is significant gegroeid. Zo wordt deelnemers aan alumni-evenementen nu om een vrijwillige bijdrage aan het LUF gevraagd, en wordt het belang van bijdragen aan onderzoek en onderwijs nog nadrukkelijker meegenomen in het alumnimagazine Leidraad en de alumni-nieuwsbrief. Ook is een aantal succesvolle fondsenwervingscampagnes gevoerd, waaronder de crowdfundingactie #Carelswens voor eerstegeneratiestudenten en -wetenschappers, en een najaarsactie met als nieuwe optie de keuzemogelijkheid voor een project. Daarnaast is er een aantal nieuwe fondsen op naam door schenkers ingesteld, en heeft het LUF enkele significante nalatenschappen ontvangen.

## 4.3 Diversiteit en inclusie

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

In 2020 stelde het College van Bestuur een nieuw universitair werkplan D&I vast, met korte- en langetermijndoelstellingen. Vervolgens heeft het college ook de faculteiten gevraagd werkplannen op te stellen en daarbij hun eigen accenten te leggen. Op basis van het werkplan zijn in 2021 concrete stappen ondernomen in het realiseren van projecten op het gebied van inclusieve communicatie, deskundigheidsbevordering, toegankelijkheid en genderinclusie.

Drie faculteiten hebben inmiddels hun infrastructuur op het gebied van diversiteit en inclusie versterkt door een facultaire D&I-coördinator of diversity officer aan te stellen. Daarnaast zijn klankbordgroepen, taskforces en D&I-commissies samengesteld, die over diversiteitsvraagstukken kunnen adviseren en aandachtspunten kunnen agenderen.

Het D&I-beleid kent zeven doelstellingen:

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

In 2021 zijn stappen gezet om een inclusieve ervaring tijdens de introductieweken voor studenten te bevorderen. Er zijn richtlijnen opgesteld en trainingen aangeboden voor de studentenbesturen van de introductieprogramma's van EL CID, The Hague Orientation Programme (HOP) en Orientation Week Leiden (OWL). De deelnemers konden kennis verwerven over, en inzicht krijgen in het omgaan met diversiteit, zodat ze deze konden toepassen bij de organisatie van de introductieweken. Er zijn workshops en bijeenkomsten over diversiteit georganiseerd (ook over seksueel grensoverschrijdend gedrag), onder andere door het LHBTQI+netwerk. Er zijn middelen beschikbaar gesteld voor studieverenigingen om trainingen te volgen op het gebied van inclusief leiderschap,

uitsluiting, consent, inclusieve feestcultuur en *bystander intervention*. Het doel is om studenten handvatten te bieden om met elkaar een veilige en inclusieve gemeenschap te realiseren, en hun eigen rol en verantwoordelijkheid hierin zichtbaar te maken.

### **Inclusieve communicatie**

In het voorjaar van 2021 hebben communicatiemedewerkers samen met een studentenpanel en een externe deskundige in een reeks workshops concrete handvatten opgesteld om een inclusieve en aantrekkelijke uitstraling in marketing en communicatie te ontwikkelen. In steeds meer communicatie wordt gekozen voor een genderinclusieve aanhef. Door de steeds geavanceerder mogelijkheden van ICT is het mogelijk om in de schriftelijke communicatie studenten en medewerkers met een roepnaam aan te spreken, zodat genderspecifieke aanspreekvormen vermeden kunnen worden. Er zijn verschillende universiteitsbrede campagnes ingezet die het belang van ieders bijdrage aan een inclusieve leeromgeving belichten, onder andere tijdens de European Week Against Racism en Paarse Vrijdag. Thema's op het gebied van diversiteit en inclusiviteit werden regelmatig belicht in nieuwsartikelen en in de socialemediakanalen van de universiteit. In samenwerking met de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen is dit jaar een online symposium over diversiteit en inclusie georganiseerd met sprekers uit verschillende vakgebieden van de faculteit. Het symposium trok meer dan vijfhonderd (online) deelnemers en bood, naast de kans om kennis en ervaringen te delen, handvatten om stappen te zetten in het bevorderen van diversiteit en inclusie in het onderwijs en de leer- en werkomgeving.

### **Bevorderen van diversiteit onder medewerkers**

De Universiteit Leiden hanteert een bestuursafspraken met betrekking tot het percentage bezoldigde vrouwelijke hoogleraren. In 2021 was het percentage (bezoldigde) vrouwelijke hoogleraren in fte bij de Universiteit Leiden (exclusief Geneeskunde/LUMC) gestegen naar 31,2 procent. Inclusief het LUMC was het percentage 30,7 procent. 22,1 procent van de vrouwelijke hoogleraren heeft een buitenlandse nationaliteit. De universiteit heeft voor 2025 een nieuw streefcijfer van 35 procent vrouwelijke hoogleraren aangekondigd.

Het percentage vrouwen onder al het wetenschappelijk personeel is gegroeid van 43,7 procent in 2016 naar 46 procent in 2021. Bij internationale wetenschappers met een nationaliteit uit Afrika, Azië, Latijns-Amerika of de Cariben is het percentage vrouwelijke wetenschappers het hoogst (52 procent); bij wetenschappers met een Nederlandse, Europese of Noord-Amerikaanse nationaliteit liggen deze percentages lager, 45 (Nederland)



respectievelijk 46 procent (Europa en Nood-Amerika). In ondersteunende en beheersfuncties was 59 procent van de medewerkers in 2021 vrouw. In schaal 13 en 14 was dit 46,5 procent en in schaal 15 en hoger was dat 37 procent; hiermee is het streefcijfer van 35 procent vrouwelijke medewerkers in topfuncties ruim behaald.

In 2021 heeft het College van Bestuur een Gender Equality Plan vastgesteld, dat voortbouwt op het werkplan D&I van 2020. Het beschikken over een Gender Equality Plan is een vereiste om subsidies te kunnen aanvragen bij Horizon Europe. De vereisten voor een Gender Equality Plan zijn dat het openbaar moet zijn, dat er een budget voor D&I-activiteiten is beschikbaar is, dat er gemonitord wordt en dat er een *implicit-bias*-training wordt aangeboden. Het Expertisebureau D&I heeft een vaste formatie en een werkbudget om het universitaire D&I-beleid uit te dragen. In 2021 is er een *implicit-bias*-training beschikbaar gesteld, met het doel alle medewerkers de mogelijkheid te bieden kennis en inzicht te verwerven om stappen te kunnen ondernemen in het tegengaan van *implicit bias*. Daarnaast zijn er twee nieuwe trainingen aanbesteed, die inzicht bieden in mechanismes van uitsluiting, en die een inclusieve werkomgeving bevorderen.

### **Toegankelijkheid**

Om de toegankelijkheid van universitaire gebouwen te kunnen verbeteren is als pilot een inventarisatie van vier universitaire gebouwen uitgevoerd. Deze evaluatie was positief ten aanzien van de toegankelijkheid, maar heeft wel enkele verbeterpunten opgeleverd, onder andere met betrekking tot voorzieningen voor gebruikers met een visuele beperking. De verworven inzichten zullen universiteitsbreed worden toegepast. Er zijn stappen gezet in het verbeteren van de voorzieningen ten aanzien van kolfruintes en stilteruimtes. Met betrekking tot de afspraak tenminste één all-gendertoilet per gebouw in te richten zijn goede vorderingen gemaakt. Inmiddels hebben zes van de facultaire hoofdgebouwen een all-gendertoilet, bij de Faculteit Geesteswetenschappen zijn in alle gebouwen all-gendertoiletten gerealiseerd.

### **D&I-netwerken**

In 2021 is het initiatief genomen om een nieuw netwerk te vormen gericht op het bevorderen van inclusie van medewerkers met een neurodiverse achtergrond of classificatie: het Neurodiversity Platform (NdP). De bestaande netwerken, met name het LGBTQ+ Network, het Leiden University Diversity and Equality Network, de netwerken voor vrouwelijk (wetenschappelijk) personeel Sophia Women's Network (Universiteit Leiden), RISE (FWN) en Vitaal (LUMC) hebben verschillende activiteiten georganiseerd. Deze activiteiten voorzien in

een gemeenschap en bieden daarnaast kennis, inzicht en vooruitgang op het gebied van diversiteit en het bevorderen van inclusiviteit. Voor studenten bestaan er verschillende D&I-netwerken: Space to Talk About Race (STAR), de Afro Student Association (ASA) en de Middle East and North Africa Student Association (MENA). Zij bieden een gemeenschap en een veilige ruimte voor studenten om vragen rondom cultuur en etniciteit te bespreken. Ook dragen ze bij aan kennis, inzicht en een inclusieve leeromgeving voor alle studenten. Het Access & Support Platform zet zich in voor betere voorzieningen en meer zichtbaarheid van studenten met een ondersteuningsbehoefte.

## **4.4 Compliance**

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

De medezeggenschap heeft in de afgelopen jaren meer bevoegdheden gekregen. Zij krijgt daarom ook ruimer aandacht in de nieuwe code. Een goed functionerende medezeggenschap en een goede relatie tussen het College van Bestuur en de medezeggenschap zijn cruciaal voor een goed bestuur van universiteiten. Ook wordt meer aandacht besteed aan governance van samenwerkingsverbanden en de omgang met verbonden rechtspersonen. De bestuursstructuur van de Universiteit Leiden voldoet al grotendeels aan de principes van de herziene code. Nadere aandacht zal besteed moeten worden aan de uitwerking van een aantal principes, zoals het beleid inzake het aangaan van en de omgang met contractuele

samenwerkingsverbanden en verbonden partijen. Een kader inzake de risicobeheersing en controle vormt de grondslag voor de rapportage in de continuïteitsparagraaf van het jaarverslag. Voor de Auditcommissie en de commissie Kwaliteitszorg Onderwijs en Onderzoek van de Raad van Toezicht zijn in 2021 reglementen opgesteld. Tevens zal dan gericht aandacht besteed worden aan de principes die aan de code ten grondslag liggen, om zo de bewustwording bij alle geledingen van de universiteit verder te versterken.

De universiteit heeft in 2016 de nieuwe Gedragscode integriteit opgesteld voor medewerkers. De code bevat de voornaamste bepalingen voor medewerkers op het gebied van onder meer integriteit, privacy, geheimhouding, internetgebruik en belangenverstrengeling. Voor het wetenschappelijk onderzoek is er een Regeling datamanagement. Deze is in 2021 vastgesteld.

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

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

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

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

Evenals bij de visitatie zijn bij de midterm review externe peers betrokken, naast Leidse deskundigen op het terrein van kwaliteitsbeoordeling van onderwijs. De leeruitkom-

sten worden getoetst met een kleine, steekproefsgewijze check van eindwerkstukken. In het protocol voor de midterm-review-procedure is het proces vastgelegd. Het protocol wordt in 2021 geactualiseerd. Het volledige proces wordt jaarlijks gevolgd via het opleidingsjaarverslag en het jaarverslag van de examencommissie.

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

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

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

nieuwe wetenschappelijke stafleden verklaren bij het aangaan van hun arbeidsovereenkomst kennis te zullen nemen van de Gedragscode Integriteit Universiteit Leiden en verplichten zich deze code en de geldende huisregels en werkinstructies na te leven. Zij tekenen daartoe een verklaring Wetenschappelijke Integriteit. Voor alle personeelsleden geldt dat zij hun nevenfuncties moeten registreren en voor het aanvaarden ervan toestemming moeten vragen aan het bestuur van de faculteit of dienst waar zij werken. De nevenfuncties staan ook op de universitaire website.

### **Bedrijfsvoering**

In de bedrijfsvoering heeft de universiteit onder meer te maken met de cao Nederlandse Universiteiten, de Richtlijnen voor de jaarrekening, Europese en Nederlandse regelgeving rond inkoop en aanbesteding, en regelgeving rond bouw- en omgevingsvergunningen. De aandacht die de afgelopen jaren is besteed aan het op orde brengen van procedures rond Europese aanbestedingen heeft geleid tot aanzienlijke versterking van de planmatige inregeling en monitoring van de inkoopopdrachten en aanbestedingstrajecten. Dat heeft geleid tot een laag bedrag aan inkopen (exclusief LUMC) die niet volgens de aanbestedingsregels zijn verlopen: in 2021 was dat nog slechts 0,5 miljoen euro.

Bijzondere verplichtingen vloeien voort uit de vergunningen die nodig zijn bij risicovolle handelingen met gevaarlijke stoffen, straling, genetisch gemodificeerde organismen en proefdieren. De Universiteit Leiden en het LUMC hebben een gezamenlijke Kernenergiewetvergunning. Jaarlijks wordt een Rapport Stralingsbescherming opgesteld voor het College van Bestuur en de overheidsinstanties die betrokken zijn bij de verlening en de handhaving van deze vergunning. De universiteit heeft verder een groot aantal vergunningen vanwege de biologische veiligheid en het Besluit genetisch gemodificeerde organismen.

De vergunningen en het interne toezicht op het werken met genetisch gemodificeerd materiaal zorgen voor een veilige werk- en woonomgeving. Dit blijkt ook uit de periodieke inspecties door de Inspectie voor Leefomgeving en Transport. De Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA) heeft in 2020 aan de Universiteit Leiden een vergunning verleend voor het gebruik van dierlijke bijproducten.

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

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

De universiteit heeft in 2021 één projectvergunning bij de CCD aangevraagd. Er is in 2021 één vergunning verleend.

De universiteit is op dit moment bezig om de verantwoording ten aanzien van het gebruik van dierproeven over te zetten naar een openbare website. In 2021 heeft de universiteit de Transparantieovereenkomst dierproeven getekend. De website is inmiddels ingericht, de gegevens moeten nog in een presentatieformat worden gezet. De specifieke gegevens over dierproeven en proefdieren zijn terug te vinden in het jaarverslag van de NVWA. De Universiteit Leiden streeft er in nauw overleg met de onderzoekers naar om in 2022 een goede invulling te gaan geven aan de door haar ondertekende transparantieovereenkomst.

In 2021 zijn wederom stappen gezet om het niveau van gegevensbescherming te verhogen. In dit kader zijn verbeteringen doorgevoerd op het gebied van capaciteit, governance en prioritering op bestuurlijk niveau. De genoemde maatregelen moeten de compliance op het gebied van de Algemene Verordening Gegevensbescherming verder verbeteren en een fundament leggen voor de komende jaren.

Door de Nederlandse universiteiten is in de Stuurgroep Strategie, Public Affairs & Governance (SSPG) van de UNL de Nationale Leidraad Kennisveiligheid vastgesteld.

De Universiteit Leiden heeft in 2021 een grote bijdrage geleverd aan het schrijven van deze leidraad. De leidraad biedt een raamwerk waarmee alle instellingen de risico's met betrekking tot Kennisveiligheid op vergelijkbare wijze inzichtelijk kunnen krijgen en de besluitvorming en registratie organiseren. Eén van de aanbevelingen in de leidraad is afkomstig van de Universiteit Leiden, namelijk het instellen van een adviespunt Kennisveiligheid. De Universiteit Leiden beschikt sinds 2019 over zo'n adviespunt. Een andere aanbeveling is het creëren van 1,0 fte informatie voor een programmamanager Kennisveiligheid. Deze capaciteit is door het College van Bestuur in 2021 toegekend voor de begroting van 2022.

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

In 2020 en 2021 heeft de universiteit een aantal zogeheten classroom scanners geïnstalleerd in haar onderwijsgebouwen en onderwijsruimtes. Deze scanners tellen het aantal personen in een ruimte, ten behoeve van de op dat moment geldende coronabeperkingen. Daarnaast zijn de gegevens over het aantal aanwezigen van belang voor bijvoorbeeld de roosterplanning (tegengaan van ongebruikte onderwijsruimtes) en vastgoedontwikkeling van de universiteit. De scanners slaan uitsluitend numerieke gegevens op over het aantal personen dat een ruimte binnenkomt of verlaat. De techniek, toepassing en verwerkersovereenkomst ervan zijn vooraf beoordeeld door de functionaris Gegevensbescherming.

Hoewel de scanners absoluut geen camerabeelden opslaan of specifieke kenmerken van personen registreren, is er in de universitaire gemeenschap toch onrust over ontstaan, ook omdat enkele zwakheden in het systeem geconstateerd zijn. Daarom zijn in december alle scanners uitgezet, en heeft het college een rapportage over de technische veiligheid en over privacy laten maken. Bij haar besluit over handhaving van de scanners neemt het college ook de uitkomsten mee van het wetenschappelijk symposium Technologie en vertrouwen over het gebruik van dergelijke slimme technologie, dat in februari 2022 plaatsvond.

### **Governance en transparantie**

De verantwoordelijkheid voor compliance is waar mogelijk langs de reguliere lijnen van de organisatie belegd. De faculteiten dragen zorg voor de kwaliteitsbewaking van het onderwijs en onderzoek. Het College van Bestuur bewaakt de universitaire kalender, met name waar het gaat om externe visitaties en de follow-up daarvan. De

bewaking van de compliance in de bedrijfsvoering wordt intern ondersteund door audits van de afdeling Audit op basis van het Audit Charter, en extern door de Raad van Toezicht. De voorbereiding en naleving van milieuvergunningen wordt ondersteund door de afdeling Veiligheid, Gezondheid en Milieu (VGM), een gezamenlijke dienst van de universiteit en het LUMC.

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

## **4.5 Duurzaamheid**

De universiteit streeft naar verduurzaming op drie terreinen: bedrijfsvoering, onderwijs en onderzoek. Tot en met 2020 is er gewerkt aan de hand van het Milieubeleidsplan 2016-2020. Hierin waren 37 subdoelstellingen opgenomen die ertoe moesten leiden dat de CO<sub>2</sub>-footprint gedurende de uitvoeringsperiode met 50 procent zou afnemen, en dat de bewustwording op het gebied van duurzaamheid onder medewerkers en studenten zou toenemen. Van de 37 subdoelstellingen uit het Milieubeleidsplan zijn er 32 gerealiseerd, waaronder ook het halveren van de CO<sub>2</sub>-footprint. De subdoelstellingen die (nog) niet gerealiseerd zijn waren merendeels gericht op het inbedden van het thema duurzaamheid in het onderwijs van de universiteit. Een gedetailleerd verslag van de resultaten op duurzaamheidsgebied is te vinden in het universitaire duurzaamheidsverslag.

### **Green Metric 2021**

In 2021 heeft de Universiteit Leiden meegedaan aan de Green Metric 2021, een wereldwijde duurzaamheidsranglijst voor universiteiten. Leiden heeft de zevende plek in de ranking behaald en steeg hiermee één plek ten opzichte van 2020. Volgens het rapport van de Green Metric doet de Universiteit Leiden het vooral heel goed op het gebied van waterbeheersing en afval (zowel het verminderen van afvalproductie als het gescheiden inzamelen). Wat volgens het rapport nog kan worden verbeterd is het vergroten van de biodiversiteit op de Leidse campussen. Ook is, zoals ook al naar voren kwam uit de evaluatie van het Milieubeleidsplan 2016-2020, meer aandacht voor duurzaamheid in het onderwijs nodig.

### **Leiden University Green Office**

Het Leiden University Green Office (LUGO) probeert studenten en medewerkers meer te betrekken bij het verduurzamen van de universiteit. In een wisselend team van student-assistenten en met een vaste groep vrijwilligers initieert LUGO samen met universitaire medewerkers nieuwe projecten. Ook denkt LUGO mee over de duurzaamheidscomponent van nieuwe plannen en strategieën van de universiteit, zoals het uitvoeringsplan duurzaamheidsvisie en de nieuwe strategie voor de Campus Den Haag.

In 2021 is vooral gewerkt aan het opzetten van universiteitsbrede projecten om duurzaamheid nog beter op de kaart te zetten. Het grootste project is het Biodiversiteitsproject. Samen met het Universitair Facilitair Bedrijf (UFB) en de afdeling Vastgoed heeft LUGO gewerkt aan het bij-vriendelijker maken van de Oude UB. Ook de Hortus botanicus heeft met haar expertise een bijdrage geleverd. Onder het motto 'Steen eruit, groen erin' probeert LUGO met haar samenwerkingspartners de universiteit en de inwoners van Leiden te stimuleren om met relatief kleine stappen meer biodiversiteit te creëren in versteende tuinen.

LUGO heeft haar Green Paper (geschreven in 2020) aan verschillende gremia binnen de universiteit gepresenteerd, en input gegeven voor het nieuwe strategisch plan. Naast kleinere projecten zoals de Nationale Zaaidag en de samenwerking met Healthy University & Wellbeing om het fietsgebruik onder medewerkers te stimuleren, heeft LUGO haar draagvlak vergroot door ook een duurzaamheidsnetwerk voor studenten op te zetten. Verder heeft LUGO in 2021 voor het eerst stageplekken voor studenten gecreëerd. Een drietal studenten heeft zich ingezet voor de 'Green Growth Award', een jaarlijkse prijs voor personen die zich bij de Universiteit Leiden bijzonder ingespannen hebben op het gebied van duurzaamheid. In de laatste maanden van 2021 heeft een stagiair zich ervoor ingezet om onderwerpen op het gebied van Sustainable Development Goals onder de aandacht te brengen bij onderzoekers van de universiteit. Voor 2022 is al een begin gemaakt met enkele nieuwe projecten, zoals het opzetten van Green Teams. Green Teams zijn facultaire teams van studenten en een medewerkers die zich actief inzetten voor het genereren van meer aandacht voor duurzaamheid binnen de Universiteit Leiden.

### **Duurzaamheidsvisie 2030**

In juni 2021 is de nieuwe duurzaamheidsvisie vastgesteld. De kern ervan is dat de Universiteit Leiden streeft naar een duurzame studeer- en werkomgeving die, zowel binnen als buiten de universitaire gemeenschap, inspi-

reert en mobiliseert tot het maken van een positieve maatschappelijke impact. Als brede universiteit is de Universiteit Leiden bij uitstek in staat om vanuit uiteenlopende onderzoeksdisciplines kennis en expertise te leveren voor een duurzame samenleving.

Studenten krijgen de mogelijkheid om kennis te maken met duurzaamheidsthema's en –vraagstukken, zodat zij zich kunnen ontwikkelen tot academische professionals die beschikken over de kennis en vaardigheden die nodig zijn om een bijdrage te leveren aan de duurzaamheidstransitie binnen hun eigen expertise. Dit vraagt om onderwijs waarin de verbinding wordt gelegd tussen wetenschap en duurzaamheidsvraagstukken. Om bij te dragen aan lokale en mondiale uitdagingen op het gebied van onder andere klimaatverandering, grondstofschaarste en biodiversiteitsvraagstukken, wordt zowel het fundamenteel als het toegepast onderzoek van de Universiteit Leiden bij elkaar gebracht en beter zichtbaar gemaakt. Het stimuleringsprogramma Liveable Planet, dat in 2020 is gestart, kan hier als inspirerend voorbeeld dienen.

Binnen de bedrijfsvoering wordt de ingezette koers rondom de verduurzaming van onze campus en faciliteiten gecontinueerd. In 2022 zal gewerkt worden aan een uitvoeringsplan duurzaamheidsvisie 2022-2026.

## 5. Organisatie en bedrijfsvoering

### 5.1 Organisatie

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

#### Bestuursstructuur

Onderzoek en onderwijs vinden plaats in zeven faculteiten: Archeologie, Geesteswetenschappen, Geneeskunde, Governance and Global Affairs, Rechtsgeleerdheid, Sociale Wetenschappen en Wiskunde en Natuurwetenschappen. De faculteiten zijn opgebouwd uit in totaal 29 instituten. Daarnaast zijn er twee interfacultaire instituten. De Faculteit Geneeskunde is geïntegreerd in het LUMC, en kent geen structuur met instituten. Een organogram is te vinden op pagina 16 van dit jaarverslag, een overzicht van faculteiten en instituten staat in bijlage A.

Het College van Bestuur is verantwoordelijk voor het bestuur en beheer van de instelling als geheel, en bestaat sinds 8 februari 2021 uit de voorzitter, de rector magnificus en de vicevoorzitter. Tot 8 februari kende de universiteit een bestuursmodel waarin de rollen van rector en voorzitter waren gecombineerd in één persoon en waarvan ook de vicerector en de vicevoorzitter deel uitmaakten. De Raad van Toezicht heeft na uitvoerig overleg besloten om dit bestuursmodel te wijzigen, omdat de rol van rector-voorzitter in de loop van de jaren te zwaar geworden is. Dit komt onder meer door de toenemende complexiteit van het universitaire bestel en het toenemende belang van strategische samenwerkingsverbanden. De leden van het College van Bestuur worden voor een periode van vier jaar benoemd door de Raad van Toezicht.

De faculteiten worden bestuurd door een faculteitsbestuur, onder voorzitterschap van een decaan. Een overzicht van de besturen staat in bijlage C. De decaan en de overige leden van het faculteitsbestuur, onder wie een student-assessor, worden voor een vaste, verlengbare termijn benoemd door het College van Bestuur. De decanen dragen bij aan het bestuur van de universiteit, in het bijzonder door hun deelname aan het Bestuursberaad, het overleg van de decanen met het college. Het college neemt besluiten pas na afstemming in het Bestuursberaad. Het onderzoek is georganiseerd in

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

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

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

De universiteit heeft een systeem van ongedeelde medezeggenschap. Dat betekent dat zowel studenten als medewerkers zitting hebben in de Universiteitsraad (op universitair niveau) en in de faculteitsraden (op facultair niveau). De Faculteit Geneeskunde/LUMC heeft vanwege

haar bijzondere aard een gedeeld systeem met een ondernemingsraad en een studentenraad. De student-assessor in het faculteitsbestuur van Geneeskunde is toevoerder.

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

In het Lokaal Overleg wordt op centraal niveau overleg gevoerd met de werknemersorganisaties (zie pagina 93: Overleg met werknemersorganisaties).

### **Besturingsprincipes en organisatiecultuur**

De visie, de missie en de kernwaarden van de universiteit zoals vastgelegd in het strategisch plan, zijn de leidraad voor het bestuurlijk handelen. Een belangrijk uitgangspunt in de universitaire bestuursfilosofie is dat onderzoekers en docenten hun werk het beste zelf kunnen bepalen, inrichten en organiseren. Vertrouwen in de professionaliteit van zowel de wetenschappelijke als de ondersteunende staf, staat daarbij voorop. Interne regeldruk en controle worden zo beperkt mogelijk gehouden. De bevoegdheden en verantwoordelijkheden voor het primaire proces, bijvoorbeeld met betrekking tot de mandaatregelingen, worden daarom waar mogelijk decentraal in de organisatie belegd, in toenemende mate ondersteund door *shared service centres*. Een goede governance vraagt periodiek om bewuste reflectie en is permanent in ontwikkeling.

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

### **Planning en control**

Een efficiënte planning- & controlcyclus draagt bij aan een heldere koppeling van beleid en uitvoering, en aan een integrale benadering van beleidsvraagstukken. De jaarlijkse bestuursmonitor geeft inzicht in de realisatie van de ambities van de universiteit, zoals vastgelegd in het strategisch plan en de bestuursafspraken met de faculteiten. Bestuurlijk-financiële rapportages per vier maanden geven inzicht in onder meer de financiële

ontwikkelingen in het lopende jaar, en leiden waar nodig tot bijsturing. In nauwe samenspraak met de faculteiten en de medezeggenschap wordt in de planning- & controlcyclus ook de uitvoering van de kwaliteitsafspraken onderwijs bewaakt (zie ook paragraaf 2.5), overeenkomstig het door de minister van OCW, de studentenbonden en de UNL overeengekomen sectorakkoord.

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

### **Ontwikkeling van de organisatie**

In december 2021 heeft het College van Bestuur een nieuw leiderschapsmodel vastgesteld, dat geldt voor de hele organisatie, met aandacht voor de specifieke rol en context waarin iemand werkt. Het nieuwe model is van toepassing voor iedereen (leidinggevenden en niet-leidinggevenden; wetenschappelijk en niet-wetenschappelijk personeel; alle functieniveaus) en is gericht op de professionele ontwikkeling van mensen en het voeren van een open gesprek daarover. Het nieuwe model is gekoppeld aan de kernwaarden van de organisatie en ondersteunt de strategie en ambities van de organisatie. Daarnaast is er een transitieplan opgesteld om de beoogde ontwikkelingen te realiseren. Het transitieplan zal in 2022 verder ingevuld, getoetst en verrijkt worden.

## **5.2 Medewerkers**

### **Omvang en opbouw van het personeelsbestand en loopbaanbeleid**

Het personeelsbestand, exclusief de Faculteit Geneeskunde/LUMC, is in 2021 met 4,5 procent gegroeid, van 4.659 fte (ultimo 2020) naar 4.866 (ultimo 2021). Dat is een kleinere toename dan in 2020 (5,7 procent).

Het Loopbaanbeleid wetenschappelijk personeel (Richtlijn 2015, in 2018 geactualiseerd) geeft richting aan de samenstelling van het wetenschappelijk personeelsbestand van de universiteit. De belangrijkste uitgangspunten van het Loopbaanbeleid wetenschappelijk personeel zijn vertaald naar bestuursafspraken tussen het College van Bestuur en de faculteitsbesturen. Hierna vergelijken we de realisatie in 2021 met de oorspronkelijke afspraak voor 2020; ook de bestuursafspraken zijn verlengd tot en met 2021. Tevens zijn de doelen aangepast.

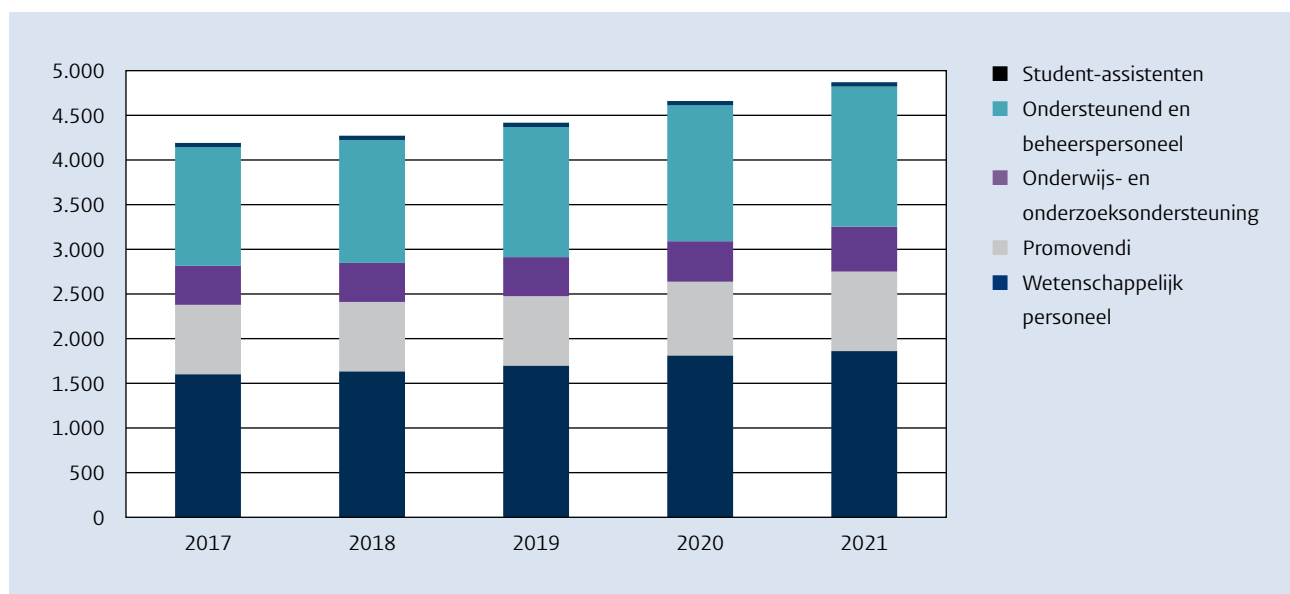
Actief talentmanagement is een voorwaarde voor een goede en evenwichtige samenstelling van het hele universitaire personeelsbestand. Faculteiten maken daarom jaarlijks een inventarisatie van hun zittende personeelsbestand (de zogenoemde vlootschouw), en een personeelsplanning voor de toekomst. De strategie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

Een van de kernpunten van het loopbaanbeleid wp is dat het wetenschappelijk personeel in vaste dienst taken op het gebied van onderwijs en onderzoek combineert. Om deze reden wordt het aantal personeelsleden dat alleen een onderwijstaak heeft en geen onderzoek doet, teruggebracht ten gunste van functies waarin onderwijs en onderzoek wel gecombineerd kunnen worden. De daartoe gemaakte bestuursafpraak met de faculteiten

(exclusief LUMC) houdt in dat het percentage docenten – zij die uitsluitend onderwijstaken verrichten – een dalende lijn vertoont. Na een dalende lijn vanaf 2016 van 22,9 procent naar 17,4 procent in 2019, is dit percentage in 2020 echter weer gestegen naar 19,5 procent van het wp. De ambitie was om het in 2020 verder terug te brengen tot onder de 15 procent. In 2021 is het echter verder gestegen, naar 20,8 procent. In het nieuwe strategisch plan 2021-2026 wordt deze ambitie geëvalueerd.

Een van de bestuursafspraken met de faculteiten (exclusief LUMC) heeft betrekking op het doen verminderen van het aandeel tijdelijke aanstellingen van personeel dat betaald wordt uit de eerste geldstroom. De Universiteit Leiden heeft dit percentage in stappen teruggebracht van bijna 33 procent in 2016 naar 28 procent in 2019. De percentages betreffen het totale bestand wp en obp

*Figuur 13*  
Kerncijfers personeel 2017-2021, excl. Geneeskunde/LUMC



#### Omvang en opbouw van het personeelsbestand

Personeel in dienst	2017	2018	2019	2020	2021
Totaal fte in dienst (ultimo)	4.193	4.274	4.408	4.659	4.866
Waarvan wetenschappelijk personeel	1.606	1.638	1.692	1.808	1.862
Waarvan promovendi	774	774	776	829	886
Waarvan onderwijs- en onderzoeksondersteuning	440	431	442	449	497
Waarvan overig ondersteunend personeel	1.323	1.382	1.447	1.512	1.573
% Vrouwen in hogere functies (alleen wp)	31%	32%	33%	34%	34%
% Vrouwelijke hoogleraren	26%	29%	29%	29%	31%
% Tijdelijk wp in eerste geldstroom	36%	32%	31%	34%	34%
% BKO-certificaten	93%	90%	89%	88%	87%



(exclusief promovendi en student-assistenten). In 2021 is het aandeel tijdelijke aanstellingen echter weer gestegen naar 31 procent; de ambitie was om uit te komen op 28 procent.

Zoals afgesproken in de in 2021 afgesloten cao gaat de universiteit wetenschappelijk personeel en obp meer duidelijkheid bieden over loopbaanpaden, dienstverbanden, beloningen, promotiemogelijkheden en bevorderingen. Het percentage docenten in tijdelijke dienst wordt substantieel verlaagd, waarbij ingezet wordt op meer vaste dienstverbanden. Aanvullend daarop wordt bij tijdelijke dienstverbanden uitgegaan van het perspectief van 'meer vastigheid in tijdelijkheid'. De universiteit zet daarbij stevig in op langdurigheid waar dat past, en combineert het langdurig tijdelijke contract met ontwikkelmogelijkheden. Meer duidelijkheid neemt ook onzekerheid weg, waarvan de verwachting is dat dit een gunstig effect heeft op werkstress. Over de mogelijkheden voor een betekenisvolle en kansrijke carrière buiten de academische wereld gaat men tijdig, en beter, het gesprek met elkaar aan.

Een andere facultaire bestuursafspraken (exclusief LUMC) heeft betrekking op het aandeel obp op het totale universitaire personeelsbestand, exclusief beheerspersoneel dat ondersteunend is in het onderwijs of onderzoeksproces (obp O&O). De ambitie is dat dit percentage gemiddeld niet hoger is dan 20 procent van het totale personeelsbestand. In 2021 bedroeg het 18,7 procent.

### **Resultaat- en ontwikkelingsgesprekken**

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

In 2021 is met 63 procent van de R&O-gespreksplichtige medewerkers het gesprek gevoerd; de universiteit streeft naar 80 procent. De daling in het percentage gevoerde gesprekken die vorig jaar geconstateerd is, heeft zich in 2021 doorgezet (het percentage wordt sinds 2021 iets anders gemeten dan voorheen, maar ook de cijfers uit eerdere jaren zijn hierop aangepast). Dit is ongetwijfeld ten dele terug te voeren op de coronacrisis en de verhoogde werkdruk waartoe deze heeft geleid. De percentages namen vanaf 2019 jaarlijks steeds wat verder af, van 70 procent in 2018 tot de bovengenoemde 63 procent in 2021. In de tweede helft van 2021 is vanuit HRM een traject gestart om in gesprekken met de faculteiten en afdelingen de redenen van de daling te

verkennen om van daaruit een kentering te initiëren. In 2022 zal dit een vervolg krijgen.

### **Personeelsmonitor**

De Personeelsmonitor is een driejaarlijks tevredenheidsonderzoek onder medewerkers. De laatste grootschalige monitor vond plaats in 2018, waarin onder andere de thema's 'sociale veiligheid' en 'werkdruk' centraal stonden. Vanwege onder andere de coronacrisis en het feit dat het werk naar aanleiding van de Personeelsmonitor 2018 nog niet is afgerond, is ervoor gekozen om de eerstvolgende volledige Personeelsmonitor in 2022 uit te voeren. Toch is het voor de universiteit belangrijk om een vinger aan de pols te houden op het gebied van sociale veiligheid en werkdruk, en om inzicht te krijgen in de behoeften van medewerkers op het gebied van werken in tijden van (versoepelingen van) coronamaatregelen. Om deze reden is ervoor gekozen om in de tussentijd een *light* variant uit te zetten. In mei 2021 is deze Personeelsmonitor *light* verspreid onder alle medewerkers van de universiteit.

De enquête is ingevuld door 2.815 medewerkers, waarvan 1.350 wp en 1.210 obp. De uitkomsten worden gebruikt voor beleidsvorming en prioritering binnen het huidige beleid. Uit de resultaten blijkt dat er nog steeds aandacht nodig is voor sociale veiligheid en werkdruk. Alle directies binnen faculteiten en eenheden hebben de opdracht gekregen om de resultaten in teamverband te bespreken. Dit is een belangrijke eerste stap in het bespreekbaar maken van deze thema's en het bevordert een cultuur van open gesprekken hierover. Ideeën voor verbetering op deze terreinen worden verzameld in een plan van aanpak op facultair en eenheidsniveau.

### **Sociale veiligheid en leiderschap**

Ook in 2021 stond sociale veiligheid hoog op de agenda. In april 2021 is een informatiepunt ingericht, waar medewerkers al dan niet anoniem kunnen aankloppen met problemen. Het informatiepunt wordt bemenst door een vertrouwenspersoon en kan bereikt worden via e-mail, telefoon en een online formulier. Medewerkers kunnen ook contact opnemen als ze vragen hebben, bijvoorbeeld wanneer ze niet weten bij wie ze terecht kunnen of wat de meldingsopties binnen de organisatie zijn. De vertrouwenspersoon behandelt de melding. Het doel van dit informatiepunt is de drempel voor het melden van problematiek op de werkvloer te verlagen, en om medewerkers te helpen bij hun keuze hoe het beste te handelen. In 2021 zijn zes meldingen gedaan via het informatiepunt.

In de cao Nederlandse Universiteiten 2020 is afgesproken dat alle universiteiten per 1 juli 2021 een ombudsfunctie hebben die is ingericht overeenkomstig

de richtlijnen van de UNL. De Universiteit Leiden heeft actief deelgenomen aan de nationale discussies over de invulling van deze functie. De werving en selectie van een ombudsfunctionaris heeft in 2021 plaatsgevonden. De ombudsfunctionaris start in mei 2022 en gaat zich richten op onderzoek en advies ten aanzien van systemische problematiek die in de organisatie speelt. De functionaris zal strikt onafhankelijk werken.

Om problematiek vóór te zijn, en dus preventief op te treden tegen problemen op het gebied van sociale veiligheid wordt ook gewerkt aan een goede werksfeer en wordt een cultuur van open gesprekken bevorderd. Wanneer medewerkers zich vrij voelen de dialoog met elkaar aan te gaan, kunnen *issues* bespreekbaar worden gemaakt voordat deze groter en complexer worden. Het bevorderen van zo'n cultuur vraagt om specifieke vaardigheden. In 2021 is gestart met het opzetten van een toolkit voor het open gesprek 'Lets's Connex', bedoeld om deze gesprekken te stimuleren. De toolkit zal tips, handvatten en inspiratie bieden op het gebied van positief en constructief communiceren.

### **Leiderschap en leiderschapontwikkeling**

In 2021 heeft het leiderschapsmodel voor de Universiteit Leiden vorm gekregen. Een brede groep medewerkers van de universiteit heeft input gegeven over vragen als: wat betekent leiderschap voor jou?, welke behoeften heb jij als het gaat om leiderschap?, wat zijn goede en minder goede voorbeelden van leiderschap? Deze gesprekken en de ambities in het strategisch plan zijn gebruikt om uitgangspunten van leiderschap te formuleren. Ook bevat het model de leiderschapsambitie van de Universiteit Leiden:

*Wij geloven dat leiderschap voor ons allemaal belangrijk is omdat we hiermee als universiteit een vrijplaats kunnen bieden waar medewerkers en studenten zich aan willen verbinden om het verschil te maken. Dit stelt ons in staat om de complexe vragen van nu en de toekomst sneller om te zetten naar wetenschappelijke en maatschappelijke impact. Dit vraagt van ons dat we ons snel kunnen aanpassen en de verbinding zoeken met anderen. Maar ook om daadkracht en focus in het hier en nu. We hebben leiderschap van iedereen in de Universiteit Leiden nodig om de toekomst vorm te geven en de visie en ambities van de Universiteit Leiden te realiseren.*

Op basis van de eerdergenoemde gesprekken en in samenhang met het strategisch plan zijn er vier leiderschapscompetenties gekozen:

- Connectie maken
- SamenWerken
- Verantwoordelijkheid nemen
- Grenzen verleggen

Beschikken over de verschillende competenties van leiderschap is voor iedereen belangrijk, ook als je niet in een leidinggevende functie werkzaam bent. Leiderschap is van belang bij het leiding geven aan jezelf of aan anderen, en bij het leiden van groepen of van (onderdelen van) de organisatie.

In 2021 is er een transitieaanpak opgesteld, die bestaat uit vier fasen. De eerste fase (2022) is de introductiefase, waarbij de organisatie kennismaakt met het model, onder andere door middel van informatie op de website, interviews en introductiesessies waarin met collega's gesproken wordt over leiderschap. Deze fase gaat over in de activatiefase (fase twee), waarin er diverse mogelijkheden worden aangeboden om actief met leiderschapontwikkeling aan de slag te gaan. Fase drie (2023) is gericht op het integreren van leiderschap in de HRM-instrumenten van de universiteit, zoals werving en selectie en on-boarding van nieuwe medewerkers, talentontwikkeling en beoordeling. Tot slot is er de fase van internaliseren (fase vier): leiderschap is integraal onderdeel geworden van de universitaire cultuur, in de manier van werken en van het gedrag op de werkvloer.

### **Werkdruk**

De Universiteit Leiden beschouwt de almaar toenemende werkdruk als een belangrijk aandachtspunt. In 2021 werd de uitvoering van het in 2020 opgestelde Plan van aanpak werkdruk ter hand genomen. Ook op andere organisatieniveaus wordt aandacht besteed aan het verminderen van de hoge werkdruk. Plaatselijke knelpunten en omstandigheden vormden daarbij het uitgangspunt.

Er wordt op verschillende manieren geprobeerd een bijdrage te leveren aan het verlagen van de werkdruk, zoals via het project Healthy University, maar ook door middel van online 'tips en tricks' en in het gesprek tussen medewerker en leidinggevenden (onder andere in het resultaat- en ontwikkelingsgesprek). In 2021 is gestart met het inventariseren van best practices voor het verlagen van de werkdruk op het niveau waar concrete werkafspraken worden gemaakt. De daartoe nieuw opgerichte Community of Practice Werkbalans is een forum waarbinnen ervaringen en best practices op het gebied van werkdruk worden uitgewisseld tussen HR-adviseurs van de faculteiten en centraal. Op basis van de ingebrachte punten is een advies geformuleerd, dat in 2022 gepresenteerd zal worden. Het advies sluit aan op de nieuwe eisen die in de cao Nederlandse Universiteiten gesteld worden.

De Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft in 2021 positief gereageerd op het verslag van de evaluatie

van de Universiteit Leiden op het gebied van werkdruk, arbeidstijden en arbeids(markt)discriminatie.

### **Aantrekken van talent**

In 2021 werden aanzienlijk meer vacatures aangemeld: 696 tegen 593 in 2020. Deze 696 vacatures bestonden uit 432 obp-functies, 199 wp-functies en 65 PhD-functies. Wat opvalt is dat het aantal aangemelde wp-functies nagenoeg gelijk is gebleven (185 in 2020), dat het aantal PhD-vacatures flink is gedaald (106 in 2020) en dat het aantal obp-vacatures is gestegen (302 in 2020).

De krappe arbeidsmarkt van de laatste jaren vraagt om meer aandacht voor arbeidsmarktcommunicatie, met name op het gebied van de werving voor obp-vacatures. In 2022 zal de aandacht in het bijzonder uitgaan naar een betere service van vacaturehouders tijdens het wervings- en selectieproces. Het nieuwe OTM-R-beleid (Open, Transparent and Merit-based Recruitment) zal de leidraad vormen voor het wervingsproces van de Universiteit Leiden. Daarnaast zal het strategisch plan worden geïntegreerd in de werken-bij-site en de online on-boardingmodule, zodat de universitaire arbeidsmarktcommunicatie optimaal aansluit bij de huidige arbeidsmarkt.

De Universiteit Leiden biedt talentvolle afgestudeerden samen met de TUD en de EUR (binnen de LDE-samenwerking) een tweejarig traineeship aan in combinatie met een opleidingsprogramma. Getalenteerde afgestudeerden krijgen hiermee de kans relevante werkervaring op te doen bij faculteiten en/of ondersteunende diensten van de drie universiteiten. De deelnemende instellingen kunnen op deze manier jong talent aan zich binden. Het traineeship krijgt steeds meer bekendheid, waardoor het aantal sollicitanten toeneemt. In 2021 zijn zestien trainees van start gegaan bij de drie deelnemende universiteiten, waarvan zeven in Leiden.

### **Erkennen en waarderen**

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

In de afgelopen jaren is er zowel nationaal als internationaal in academische gemeenschappen discussie ontstaan over de wijze waarop academici werken en hoe hun werk wordt beoordeeld, gewaardeerd en erkend.

Werkdruk, gebrek aan transparantie in het loopbaanbeleid, de kwaliteit van beoordeling en leiderschap vormden aanleiding tot een discussie over erkennen en waarderen. In 2020 heeft het College van Bestuur de stuurgroep Erkennen en waarderen Universiteit Leiden samengesteld, die in 2021 de brochure *Academia in Motion* en een advies heeft uitgebracht. De brochure zet de ambities uiteen van de universiteit op het gebied van erkennen en waarderen in de Universiteit Leiden: differentiatie in loopbanen, transparantie en leiderschap. Ook bevat het een overzicht van de uitgangspunten, de activiteiten en de uitdagingen en biedt het een beschrijving van wat er op dit gebied al gebeurt, bijvoorbeeld het ontwikkelen van Open science in het onderzoek.

In juni 2021 is de enquête Erkennen en waarderen uitgevoerd onder het wp dat in dienst is van de Universiteit Leiden (inclusief LUMC). Op basis van de resultaten van de enquête is een Veranderingsvisie Erkennen en waarderen opgesteld. Het advies Erkennen en waarderen is geborgd in het strategisch plan 2022-2027 van de Universiteit Leiden.

### **Jonge onderzoekers**

Het University Training Programme PhD's biedt promovendi verschillende trainingen gericht op het ontwikkelen van vakoverstijgende vaardigheden (transferable skills). Het aanbod omvat 24 cursussen rondom de thema's Academic Communication and Outreach, Career Development, Interpersonal Skills, Projectmanagement en Selfmanagement. In 2021 hebben 1.492 promovendi deelgenomen aan de aangeboden cursussen.

Het aantal signalen van (vooral internationale) promovendi over stress en werkdruk nam in 2021 sterk toe. Daarom zijn er verschillende acties ondernomen voor deze groep. Een aantal promovendi heeft individuele gesprekken gevoerd met een interne coach over werkdruk. Verder zijn er – in samenspraak met het promovendi-netwerk LEO – twee bijeenkomsten georganiseerd over mentale gezondheid.

Ook postdocs kunnen deelnemen aan het cursusaanbod voor loopbaanoriëntatie. Voor deze doelgroep worden aanvullende cursussen georganiseerd: Projectmanagement, Feedback geven en Management en leiderschapsvaardigheden. In 2021 hebben 81 postdocs gebruik gemaakt van dit aanbod. In 2020 is een belangenvereniging opgericht voor postdocs, de Leiden University Postdoc Assembly (LUPA). In 2021 heeft LUPA (online)

een aantal borrels georganiseerd. Ook heeft LUPA een bijdrage geleverd aan het strategisch plan. Er is een bijeenkomst georganiseerd met informatie en support voor families van postdocs, en een *career event*.

### Docentontwikkeling

De Universiteit Leiden hecht veel belang aan goed onderwijs en aan de professionele ontwikkeling van haar docenten. Daarom kiest zij ervoor goed docentschap meer te waarderen en docenten bij excellente onderwijsprestaties meer carrièrekansen te bieden. Een universiteitsbrede taskforce Docentontwikkeling heeft in 2021 een advies uitgebracht om dit te realiseren. In een nieuw docentontwikkelingsmodel zijn de taken van een docent uitgesplitst naar vijf onderdelen waarin een docent zou kunnen groeien. Dit model helpt docenten in hun keuze binnen welk onderdeel van het onderwijs zij zich verder zouden willen ontwikkelen.

*Figuur 14*  
*Docentontwikkelingsmodel*



De taskforce adviseert om in de komende jaren te gaan werken aan een ontwikkelingsaanbod dat past bij dit model. Verder moet het werken in docententeams bevorderd worden en moet er meer ruimte komen voor innovatie en experimenten binnen het onderwijsdomein.

De onderwijscertificaten – Basiskwalificatie Onderwijs (BKO) en Senior Kwalificatie Onderwijs (SKO) – vormen belangrijke pijlers onder de ontwikkeling als docent. In 2021 hebben 26 docenten hun SKO behaald. Dit certificaat is bestemd voor docenten die niet alleen didactisch en onderwijskundig sterk zijn, maar zich ook bewezen hebben als coördinator en innovator van het onderwijs. Hun onderwijsactiviteiten hebben niet alleen impact op

hun eigen specifieke vakgebied of vakgroep, maar ook daarbuiten.

Een goed werkgever biedt vaste contracten voor structureel werk en zoveel mogelijk vastigheid bij tijdelijke dienstverbanden. Ook is het duidelijk welke ontwikkelmogelijkheden en carrièrepaden er zijn. Het College van Bestuur heeft in december 2021 de memo Docentfunctie vastgesteld, die adviezen hierover bevat en waarin het UFO-profiel 'Docent' aan de orde komt. De operationalisatie van de adviezen in deze memo wordt begin 2022 ter hand genomen.

### Interne mobiliteit en loopbaanontwikkeling

Het personeelsbeleid is gericht op het aantrekken, behouden en belonen van een kwalitatief sterke staf in onderwijs, onderzoek en de ondersteunende diensten. Het doel van het mobiliteitsbeleid voor obp is dat medewerkers zich breed ontwikkelen, zodat zij inzetbaar zijn op verschillende plaatsen in de organisatie. Nu de arbeidsmarkt krappere wordt, is het aantrekken van nieuwe medewerkers voor sommige functies moeilijker, waardoor het belang van een brede loopbaanontwikkeling verder toeneemt. Het voorgenomen programma Loopbaanontwikkeling obp richt zich op het bevorderen van ontwikkeling en mobiliteit en het in kaart brengen van talent. Het programma zal in 2022 inhoudelijk vorm krijgen in samenwerking met faculteiten en eenheden; de medewerkers zullen hier nadrukkelijk bij betrokken worden.

### Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt

De Universiteit Leiden wil inhoud geven aan haar maatschappelijke verantwoordelijkheid en haar betrokkenheid bij mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt door structurele werkplekken voor hen te creëren. Het kan hierbij gaan om mensen met een verstandelijke, psychische of fysieke beperking. In UNL-verband zijn in 2019 afspraken gemaakt in een werkagenda Banenafpraak, die in 2020 verder zou worden uitgewerkt. Door de pandemie zijn hier minder resultaten geboekt dan voorzien. Het aanstellen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt is in een situatie waarin vrijwel iedereen thuis moet werken extra moeilijk gebleken.

Er is dan ook sprake van een stagnatie bij de inzet van deze doelgroepen. Ultimo 2021 was sprake van 43,15 fte (hetzelfde als in 2020), hetgeen neerkomt op 64,3 banen (hetzelfde als in 2020; gerekend is met banen van 25,5 uur). Bij deze berekening is geen rekening gehouden met inzet door derden via inkoopafspraken. Dit kan niet in het cijfer worden meegenomen, omdat de gegevens nog niet inzichtelijk zijn; het gaat hier bijvoorbeeld om inhuur via DZB, het re-integratiebedrijf van de gemeente Leiden. Het totaal aantal werkplekken van mensen met een

afstand tot de arbeidsmarkt zal dus per saldo iets hoger uitkomen.

### **Gezondheid en vitaliteit**

Het ziekteverzuimcijfer bedroeg in 2021 3,0 procent. Dat is een fractie lager dan voorgaande jaren (2020 had bijvoorbeeld 3,1 procent). Het ziekteverzuimcijfer laat geen significante afwijking zien ten opzichte van voorgaande jaren ondanks, of wellicht dankzij, de coronacrisis. Het verzuim liep in het laatste kwartaal wel fors op (de maand november had 3,7 procent tegenover 2,8 procent in september), maar dat is in lijn met de landelijke cijfers en vermoedelijk te verklaren door de oplopende coronabesmettingen. Er zijn in verband met het grootschalige thuiswerken diverse initiatieven geweest om mensen te helpen fysiek en mentaal gezond te blijven, en hen daarvoor te motiveren. Sommige initiatieven waren specifiek gericht op leidinggevendenden (zoals leidinggeven op afstand), andere op alle medewerkers.

Eind 2021 is besloten om het proces rondom ziekteverzuim verder te optimaliseren door met het LUMC mee te doen aan een aanbesteding voor een verzuimapplicatie. Deze applicatie, die in 2022 zal worden opgeleverd, biedt alle betrokkenen bij een bepaalde verzuimcasus ondersteuning door middel van bijvoorbeeld signaleringen en centraal opgeslagen documenten. Dit zal de grip op verzuim naar verwachting nog verder verhogen.

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

De afgelopen jaren heeft Healthy University (HU) Leiden de basis gelegd voor een beweging van medewerkers die actief aan de slag willen gaan met de eigen gezondheid. HU streeft naar een organisatiecultuur die de gezondheid en het welzijn van de medewerkers stimuleert en bevordert. HU inventariseert ideeën op de werkvloer voor gezondheidsbevorderende interventies (via een actieve klankbordgroep) en ontwikkelt nieuwe initiatieven die aansluiten bij de wensen op het gebied van gezondheid. Daarnaast brengt HU bestaande initiatieven beter onder de aandacht en zet zij unieke Leidse en Haagse kennis op het gebied van een gezonde leefstijl en vitaliteit beter in voor de doelgroep.

HU heeft in 2021 de focus gelegd op de volgende speerpunten uit het meerjarenplan:

1. Vergroten van de zichtbaarheid;
2. Een volle evenementenkalender;
3. Opbouwen van een health portal.

Voor speerpunt 1 en 2 werden drie HU Weeks georganiseerd: de Let's Walk Week (755 deelnemers), de #COVID naar #GOFIT Week (512 deelnemers) en de Time to Recharge Week (1019 deelnemers). Aan de succesvolle organisatie-brede 'Ommetje challenge' deden ruim 1100 medewerkers mee. Voor de health portal (speerpunt 3) is een structuur ontworpen en is content beschikbaar. In 2022 wordt een vitaliteitsdashboard uitgerold, waarmee medewerkers ook on-demand ondersteuning kunnen krijgen bij het realiseren van een gezondere levensstijl.

De vitaliteit van medewerkers is opgenomen als nieuw speerpunt in het strategisch plan van de universiteit, zodat deze ook in de toekomst onder de aandacht blijft.

### **Arbeidsomstandigheden en risicobeheersing**

Goede, gezonde en veilige studie- en werkomstandigheden voor studenten en medewerkers staan bij de universiteit hoog in het vaandel. De aandacht voor deze zorg is geborgd via een plan-do-check-act-cyclus (PDCA-cyclus), bestaande uit risico-inventarisaties en -evaluaties (RI&E's), plannen van aanpak, uitvoeringsactiviteiten, jaarrapportages en directiebeoordelingen (zie Kaderregeling ARBO- en Milieumanagement). Uit de laatste jaarlijkse documentenaudit, die in 2019 werd uitgevoerd, bleek dat de faculteiten en expertisecentra niet slechts hun verplichtingen wat dit betreft nakomen, maar ook actief werken aan goede arbeidsomstandigheden. De preventiemedewerkers vervullen hierbij een sleutelrol. De adviseurs van de afdeling Veiligheid, Gezondheid en Milieu (VGM) ondersteunen hen daarbij via het periodiek preventieoverleg of door het uitvoeren van een verdiepend werkplekonderzoek. Een bezoek aan de bedrijfsarts van een medewerker kan leiden tot een advies over verbetering van arbeidsomstandigheden.

Risicobeheersing is gericht op het voorkómen van incidenten, ongevallen, letsel en verzuim door (slechte) arbeidsomstandigheden. Alle meldingen worden opgepakt door de preventiemedewerker en, indien nodig, met de hulp van VGM. Maandelijks wordt de status van de verbetermaatregelen besproken. In 2021 hebben geen meldingsplichtige arbeidsongevallen plaatsgevonden.

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

In het multidisciplinaire Platform Veiligheid wordt door de relevante partijen maandelijks gesproken over (mogelijke en daadwerkelijk plaatsgevonden) veiligheidsincidenten

en oplossingen hiervoor. Veiligheidsincidenten worden centraal geregistreerd. Deze registratie wordt gebruikt bij de ontwikkeling van het veiligheidsbeleid.

De Nederlandse Arbeidsinspectie heeft in het najaar van 2017 onderzoek gedaan naar de psychosociale arbeidsbelasting van medewerkers (toen heette de dienst nog Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid). De belangrijkste conclusie was dat het instrumentarium van de universiteit op dit gebied weliswaar op orde was, maar dat een systematisch overzicht van instrumenten en activiteiten ontbrak. Ook werd vastgesteld dat het formulier om (gewelds)incidenten te melden niet voldoende eenvoudig te vinden is op de website. Inmiddels is de informatie op de website herzien. De acties uit het met de vakbonden opgestelde Plan van aanpak werkdruk zijn volgens de planning uitgevoerd. Bij een herinspectie in 2019 is het gevoerde beleid met betrekking tot voorlichting over agressie en geweld, het opgestelde plan van aanpak en de genomen maatregelen met betrekking tot werkdruk als voldoende beoordeeld. De uitvoering van het gehele Plan van aanpak werkdruk zal nog enige jaren vergen.

De verschillende eenheden van de Universiteit Leiden hebben de arbeidsrisico's opgenomen in een risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E). De huidige coronacrisis brengt echter aanvullende risico's mee die niet in de RI&E zijn opgenomen, zoals plaatsonafhankelijk werken (thuiswerken) en besmetting met het coronavirus. Een actualisatie van de RI&E is daarom nodig, en bovendien wettelijk verplicht. Om de eenheden hier niet mee te belasten, heeft de afdeling VGM in 2020 en 2021 deze actualisatie centraal opgepakt. Hierbij is ook een plan van aanpak opgesteld met maatregelen die zijn opgenomen in de plannen van aanpak van de diverse eenheden. Sinds het begin van de coronapandemie zijn al veel maatregelen getroffen om deze nieuwe arbeidsrisico's te beheersen.

### **Pensioenen**

De universiteit is aangesloten bij het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (ABP). De pensioenen worden opgebouwd op basis van een middelloonregeling, waarbij de hoogte van het pensioen afhankelijk is van het gemiddelde verdiende loon. Sinds 1 januari 2015 wordt de pensioenopbouw berekend met als uitgangspunt dat het pensioen zal ingaan op de AOW-leeftijd. Het opbouwpercentage is afhankelijk van de hoogte van het pensioengevend inkomen. Tot en met 42.900 euro is het opbouwpercentage voor het ouderdomspensioen 1,701 procent. Bij een pensioengevend inkomen hoger dan 42.900 euro is het opbouwpercentage 1,875 procent per jaar, tot een inkomen van 112.189 euro. Het partnerpensioen is 70 procent van het ouderdomspensioen. Het bestuur van

het ABP beoordeelt per jaar of indexatie van ingegane pensioenen mogelijk is. Dit is afhankelijk van de financiële situatie; de beleidsdekkingsgraad is daarbij bepalend. Sinds 2010 heeft geen indexatie meer plaatsgevonden. Per 1 januari 2021 is de premie voor het ouderdomspensioen en het nabestaandenpensioen 25,9 procent. De verdeling werkgever/werknemer bedraagt 70/30.

### **Internationalisering**

Van het wetenschappelijk personeel heeft 42,6 procent (inclusief promovendi) een niet-Nederlandse nationaliteit.

Het Service Centre International Staff (SCIS) biedt ondersteuning aan internationals en hun eventuele gezinsleden in hun nieuwe werkomgeving. SCIS zorgt voor 'een zachte landing' en biedt ondersteuning aan op het gebied van visa en verblijfsvergunningen, huisvesting, fiscale problematiek en Dual Career Services (een baan voor de meereizende partner). In 2021 heeft het SCIS voor 260 nieuwe medewerkers van buiten de EU een aanvraag voor een verblijfsvergunning ingediend bij de Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND). Dat is een stijging van 11 procent ten opzichte van 2020.

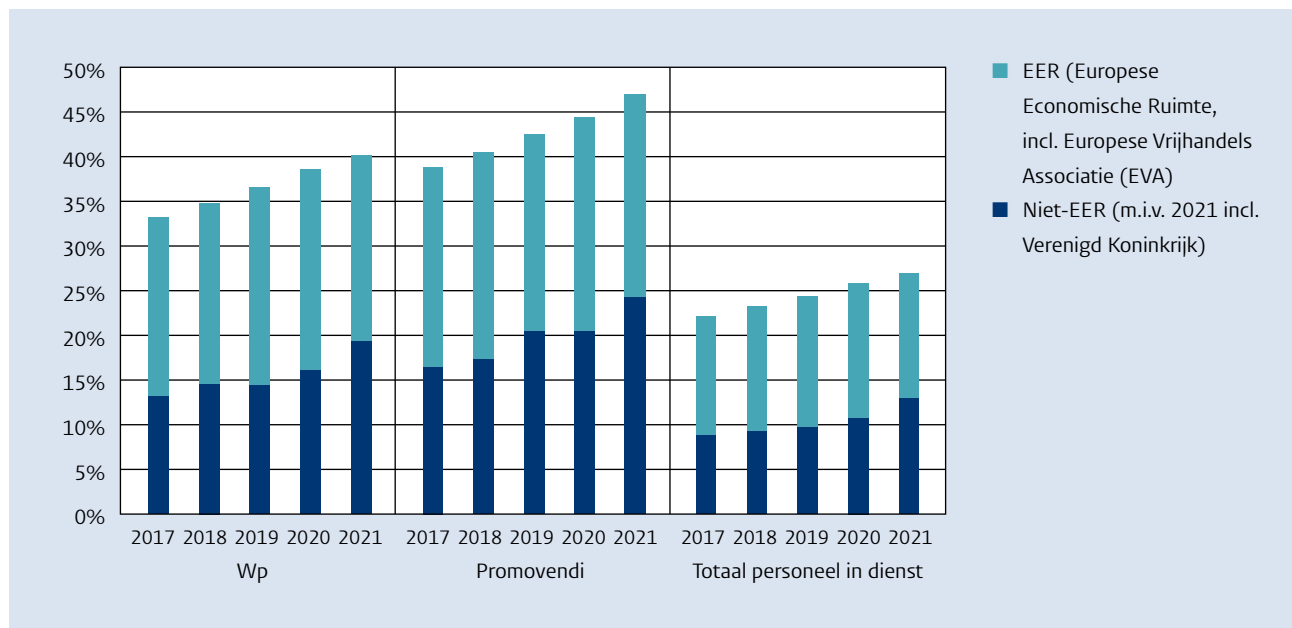
De dienstverlening van het SCIS was in 2021, evenals vorig jaar, door de pandemie in hoge mate gericht op advisering over immigratieproblematiek. Er is veel maatwerkdienstverlening geleverd op basis van de soms beperkte inreis mogelijkheden.

Het SCIS ondersteunt (internationale) medewerkers bij het zoeken naar huisvesting. Op de krappe woningmarkt waren de mogelijkheden al beperkt, maar door de coronasituatie zijn deze nog verder verslechterd. Door corona bleven (gast)medewerkers langer dan aanvankelijk beoogd in Nederland en stagneerde de doorstroom. De vraag naar woningen van instromende medewerkers ging echter onverminderd door, waardoor de verhouding tussen vraag en aanbod meer dan voorgaande jaren uit balans raakte. In 2021 heeft het SCIS ruim 550 aanvragen voor woonruimtebemiddeling ontvangen. Ultimo december 2021 stonden 150 (gast)medewerkers nog als woningzoekend geregistreerd.

Voor mee- of nareizende partners van wetenschappelijke staf is in LDE-verband een Dual Career Programma (DCP) beschikbaar. Het DCP biedt ondersteuning bij het zoeken van een baan op de Nederlandse arbeidsmarkt. In 2021 werden 31 nieuwe aanmeldingen geregistreerd. Twaalf partners hebben inmiddels een baan gevonden; de gemiddelde zoektijd bedroeg vier maanden. Degenen die een baan gevonden hebben, lukte dat binnen een jaar; deze periode komt overeen met de doelstelling. Per

Figuur 15

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



31 december 2021 waren zestien partners nog actief op zoek naar een baan (de meeste nieuwe aanmeldingen vonden plaats in het vierde kwartaal).

Het opbouwen van nieuwe sociale contacten in een nieuw land is soms een hele uitdaging. Dit geldt des te meer in een situatie waarbij veelal vanuit huis wordt gewerkt, zoals door de coronamaatregelen het geval was. Het SCIS kreeg steeds meer signalen dat mensen zich eenzaam voelden en heeft daarom het Help-a-fellow-initiatief opgezet. Hierbij worden internationals gekoppeld aan andere internationals, die het aanpassingsproces zelf al doorlopen hebben, of aan Nederlandse collega's die het leuk vinden een international wegwijs te maken in Nederland. Ook organiseren deze fellows kleinschalige sociale activiteiten, zoals koffie drinken of een wandeling maken.

### Overleg met werknemersorganisaties

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

Met de delegatie van werknemersorganisaties wordt jaarlijks gesproken over de algemene gang van zaken bij de universiteit en over de toekomstverwachtingen, zoals de ontwikkeling van de werkgelegenheid, de uitvoering

en lokale uitwerking van de gemaakte cao-afspraken en het universitaire sociale beleid. Dit laatste heeft betrekking op het creëren van arbeidsplaatsen voor medewerkers uit de doelgroep van de Participatiewet, en op onderwerpen als opleidingsmogelijkheden, arbeidsomstandigheden, (sociale) veiligheid en werkdruk.

In het verslagjaar is de delegatie op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen rondom het nieuwe strategisch plan. Er is hierover meermaals gesproken, waarbij de delegatie actief heeft kunnen bijdragen aan de toekomstvisie van de universiteit.

Ook is gesproken over de situatie na corona: het dan geldende thuiswerkbeleid, de terugkeer naar 'normaal' en de mogelijkheden van hybride onderwijs. Daarbij kwamen onder andere aan de orde: beleid op basis van vertrouwen, de faciliteiten en de inrichting van de werkplekken op locatie. De delegatie heeft ingestemd met het thuiswerkbeleid, dat een universitaire norm over thuiswerken bevat en voorziet in een beleidskader waarin de voorwaarden en faciliteiten beschreven zijn, zowel voor nu als voor de situatie na corona.

In het Lokaal Overleg is ook de cao Nederlandse Universiteiten 2021-2022 besproken. Aan de orde kwamen de vaste contracten conform en in de geest van de nieuwe cao, maar ook onderwerpen zoals de thuiswerk- en internetvergoeding. Binnen het Lokaal Overleg is overeenstemming bereikt over het in lijn brengen van diverse universitaire regelingen met de cao NU 2021-2022,

waaronder ook de Reorganisatiecode Universiteit Leiden 2022.

Werkdruk en sociale veiligheid, en in het verlengde daarvan het belang van het goede gesprek tussen medewerkers en hun leidinggevenden, ook buiten de R&O-gesprekken om, zijn actuele thema's binnen het Lokaal Overleg. Ook is regelmatig gesproken over de Ombudsfunctie, en de inrichting daarvan binnen het bestaande bouwwerk sociale veiligheid. Daarbij is ook aandacht voor het belang van preventie en de noodzaak te investeren in vaardigheden van medewerkers en hun leidinggevenden om open met elkaar te communiceren. Dit komt ook aan de orde in het nieuwe strategisch plan, dat een helder kader gaat bevatten over hoe wij vinden dat we met elkaar om horen te gaan en dat medewerkers en hun leidinggevenden de handvatten biedt over hoe goed met elkaar in gesprek te zijn, geschraagd door het bouwwerk sociale veiligheid.

De bespreking van het jaarbeeld van de afdeling Veiligheid, Gezondheid en Milieu (VGM) en het jaarverslag van de Vertrouwenspersoon Personeel maakt deel uit van de jaarlijkse cyclus.

### 5.3 Bezwaar, beroep en klachten

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

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

Het CBE doet uitspraken in door studenten ingestelde beroepen tegen besluiten van toelatingscommissies, examencommissies, examinatoren en faculteitsbesturen. Een hoorzitting maakt deel uit van de beroepsprocedure. Een student kan tegen een uitspraak van het CBE in

beroep gaan bij het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs.

Het aantal bezwaarschriften bij de CBB blijft aan de hoge kant. Het CBB ontving in het verslagjaar 100 bezwaren; in 2020 waren dat er 110 en in 2019 nog 78. Het hoge aantal is te verklaren door de decentrale selectie bij een aantal opleidingen. Ook het feit dat studenten steeds beter geïnformeerd worden over hun rechten zou een verklaring kunnen zijn.

In 2021 ontving het CBE 600 beroepen, in 2020 waren dat er 542 en in 2019 nog 357. Deze grote stijging heeft meerdere oorzaken: het toenemend aantal buitenlandse studenten dat toegelaten wil worden tot een masteropleiding van de universiteit, de beperking van het aantal hertentamenkansen en de strengere controle op fraude gepleegd door studenten. Opmerkelijk is dat deze stijging samenvalt met de maatregelen rondom de coronapandemie.

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

#### **Geschillencommissie Medewerkers**

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

#### **Klachtencommissie ongewenst gedrag**

Sinds 2009 kent de universiteit de Klachtenregeling ongewenst gedrag. De Klachtencommissie ongewenst gedrag spreekt zich uit over klachten betreffende (seksuele) intimidatie, pesten, agressie, geweld en discriminatie. In 2008 is ook de Gedragscode omgangsvormen docenten en studenten in werking getreden. De Klachtencommissie ontving in 2021 tien klachten, in 2020 waren dat er drie.

#### **Commissie Klokkenuiders**

De universiteit kent sinds 2005 de Regeling melding onregelmatigheden. Eind 2017 is deze regeling, als gevolg van de Wet Huis voor klokkenluiders, gewijzigd in de Regeling Klokkenuiders. In 2021 is de regeling aangepast en is de naam gewijzigd in Regeling melding misstanden. De Commissie Misstanden onderzoekt



meldingen van (vermoedelijke) misstanden en adviseert vervolgens het College van Bestuur. De commissie ontving in 2021 geen meldingen.

## 5.4 ICT

### Projecten ICT & Onderzoek

De ontwikkeling van een Leids Digital Competence Center (LDCC), waarvoor in 2020 een subsidieaanvraag bij NWO was ingediend, is in 2021 gestart. In samenwerking met faculteiten en expertisecentra is een activiteitenkalender opgesteld en worden data-stewards aangehouden. Door krapte op de arbeidsmarkt is de planning in overleg met de subsidiegever bijgesteld.

Om aan de stijgende vraag naar rekencapaciteit en -opslag te voldoen is de Academic Leiden Interdisciplinary Cluster Environment (ALICE) uitgebreid. Voor de komende jaren is een verdere groei voorzien. In vervolg op de standaardisatie in 2020 is het contract voor software voor het ontwikkelen van rekenkundige modellen (MatLab) in 2021 verlengd. De ontwikkeling van Research Data Management (RDM)-diensten in samenwerking met SURF is in 2021 gecontinueerd.

Er is een toenemend bewustzijn dat cyber security ook van belang is in het domein van het wetenschappelijk onderzoek. Het project Inventarisatie Onderzoeks- en Meetsystemen is erop gericht alle systemen van het onderzoeksnetwerk in kaart te brengen, en te registreren wie de eigenaren en gebruikers van deze systemen zijn. Voor ieder systeem zijn urgente updates doorgevoerd, en er zijn contacten gelegd om contractueel vast te leggen dat ze goed beheerd en onderhouden worden. De aanpak vindt plaats per instituut en/of onderzoeksgroep; eind 2021 was circa 80 procent van de systemen in kaart gebracht.

### Projecten ICT & Onderwijs

De ICT-governance is erop gericht de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren met behulp van technologie. Er is een Change Advisory Board voor de digitale leeromgeving (CAB-DLO) opgericht, die expertise van ICT en onderwijs combineert. De adviesraad bestaat uit docenten en studenten, die adviseren over de digitale leeromgeving. Didactische overwegingen staan steeds centraal bij de besluitvorming. Wekelijks komt ook een centraal operationeel team bijeen om de voortgang van de ondersteuning van docenten en studenten op het gebied van digitale didactiek te monitoren.

In afstemming met het Centre for Innovation (CFI) en de faculteiten is extra ICT-ondersteuning voor het hybride onderwijs en het digitaal toetsen geregeld. In 2021 is

door de docenten frequent gebruik van gemaakt van deze ICT Teacher Support Desk. (Zie paragraaf 2.3, ICT & Onderwijs voor meer over ICT en onderwijs in relatie tot de pandemie.)

Eind 2021 is het Studentenportaal opgeleverd. Studenten van de faculteiten Geesteswetenschappen en Geneeskunde kunnen er inmiddels gebruik van maken. De overige faculteiten hebben meer tijd nodig om hun onderwijsdata op orde te brengen, en stellen de ingebruikname daarom nog enige tijd uit.

### Projecten ICT & Bedrijfsvoering en de ICT-basisinfrastructuur

In 2021 had het op orde brengen en houden van de ICT-basisinfrastructuur prioriteit. Om het hybride werken te faciliteren is de uitrol van beheerde en beveiligde laptops opgeschaald. Daarnaast is de universitaire mailomgeving gemigreerd naar de veilige en gestandaardiseerde omgeving van Microsoft.

De aanbesteding voor de uitbreiding en modernisering van het datacenter is in 2021 afgerond, en er is gestart met de realisatie van de eerste fase. De uitbreiding biedt voldoende ruimte voor groei en ontwikkeling van de rekenclusters en de opslag van wetenschappelijke data. Voor het ondersteunen van papierloos vergaderen, op de campus en online, is de implementatie van iBabs gestart. Eerder werd het contract met een andere leverancier verbroken, omdat niet aan de afgesproken eisen en wensen kon worden voldaan.

### Privacy en security

De inrichting van het privacy office, met centraal aangestelde en decentraal werkende experts, is in 2021 afgerond. Een Functionaris gegevensbescherming (FG) treedt hierbij op als onafhankelijke interne toezichthouder. De privacy audit die in 2021 is uitgevoerd en in 2022 zal worden afgerond zal de verdere professionalisering van de universiteit op het gebied van privacy inzichtelijk maken. Om de persoonsgegevens bij de Sterrewacht beter te beschermen wordt samen met een externe adviseur een verbeterplan opgesteld.

Studenten en medewerkers hebben hun zorgen geuit over zowel de bescherming van hun persoonsgegevens bij het gebruik van online proctoring software als over de classroom scanners (personentellers). In beide gevallen zijn weliswaar de geldende privacyprocedures gevolgd, maar waren er wel lessen te trekken over de communicatie bij de inzet van deze instrumenten. De universiteit heeft besloten ze voorlopig uit te zetten in afwachting van verder onderzoek. (Zie ook hoofdstuk 4.4)

De inhaalslag op het gebied van cyber security die in 2020 was ingezet is in 2021 doorgezet. De implementatie van multifactorauthenticatie (MFA) is op één systeemcluster na afgerond. Voor alle systemen voor het ondersteunen van onderwijs en onderzoek is een geactualiseerde risicoanalyse uitgevoerd. Op organisatorisch vlak zijn een Security Operations Center (SOC) en een Security Information and Event Management (SIEM) ingericht. De migratie naar een nieuwe netwerkomgeving, die verbeterde monitoring en segmentatie ondersteunt, was een belangrijke mijlpaal.

De grote veiligheidsincidenten bij NWO en de Universiteit van Amsterdam hebben door de snelle uitwisseling van informatie via het SURFcert bij de Universiteit Leiden niet tot verstoringen geleid. De kleinere incidenten die wel plaatsvonden hadden een relatief kleine impact op de continuïteit en de veiligheid van de universiteit. Wel kost het crisismanagement en het opvolgen van dit soort incidenten steeds meer tijd en geld.

## 5.5 Campusontwikkeling

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

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

### Campus Binnenstad

De grootste ontwikkeling in de binnenstad is de transformatie van de oude gebouwen aan het Witte Singel-Doelencomplex tot een moderne Humanities Campus. In 2020 werd hiervoor het volledig vernieuwde Arsenaal opgeleverd, en in 2021 is de renovatie van de gebouwen aan de P.N. van Eyckhof-Van Wijkplaats succesvol aanbesteed. De werkzaamheden hiervoor starten in 2022.

In 2021 zijn verbeterprojecten aan andere universitaire panden uitgevoerd, zoals bij het Kamerlingh Onnesgebouw en de Oude UB.

In 2021 is gebleken dat de door de universiteit gewenste aankoop van de woningen van het Doelencomplex niet door gaat. Daarom wordt nu gewerkt aan een alternatief plan voor de rest van de Humanities Campus.

### Campus Den Haag

In 2020 is met de gemeente Den Haag een intentieovereenkomst getekend voor de uitbreiding van de Campus Den Haag in het Central Innovation District in het

centrum van Den Haag. In 2021 is gebleken dat nieuwe huisvesting in de daar geplande Campusboulevard vooralsnog te lang op zich laat wachten. Daarom is in 2021 de haalbaarheid van huisvesting door transformatie van een groot winkelpand in de binnenstad onderzocht.

### Campus Leiden Bio Science Park

In 2021 is de bouw van fase 2A van de Science Campus gestart. De aanbesteding voor het nieuwe sport- en tentamencentrum was helaas niet succesvol. Er wordt nu een nieuw ontwerp gemaakt dat in 2022 zal worden aanbesteed. De bouw van het datacenter is van start gegaan en de renovatie van het collegezalengebouw is aanbesteed. Voor het campusplein en de half-overdekte fietsenstalling zijn de ontwerpen gemaakt.

In het LBSP wordt veel grond uitgegeven aan nieuwe bedrijven, en ook worden er nieuwe wegen en parkeervoorzieningen gerealiseerd. Biopartner 5 is geopend en de bedrijven Kadans en Galapagos nemen in 2022 hun nieuwe huisvesting in gebruik. De bouw van meer dan 700 studentenwoningen in het Entreegebied vordert gestaag en naast het Pieter de la Courtgebouw verrijst ook een nieuwe studententoren. De bouw van de eerste parkeergarage is begonnen, en het werk voor de tweede parkeergarage is succesvol aanbesteed.

### Investeren in duurzaamheid

Bij veel universitaire gebouwen zijn de afgelopen jaren duurzaamheidsmaatregelen toegepast, zoals gevelisolatie, LED-verlichting, gebruik van zuinigere installaties en zonnepanelen. Ook is er circulair gebouwd met veel hergebruik van oude materialen. Als stappenplan naar een CO<sub>2</sub>-neutrale campus heeft de universiteit een routekaart energietransitie gemaakt.

### Intensiveren van het gebruik van de gebouwen

In 2018 is de universiteit gestart met het programma Activiteit Gericht Huisvesten met als doel de bezetting van de gebouwen te optimaliseren. In het Snelliusgebouw is een moderne en flexibel te gebruiken kantooromgeving voor het ISSC gecreëerd en in de Oude UB is voor diverse afdelingen een vergelijkbare kantooromgeving gerealiseerd. In 2021 is voor onderdelen van de Faculteit Sociale Wetenschappen ook een dergelijke flexibele werkomgeving gecreëerd.

## 5.6 Financiën

### Financieel resultaat 2021

Op hoofdlijnen kan het boekjaar 2021 (geconsolideerd) als volgt worden weergegeven:

- De baten stegen met 70,0 miljoen euro naar 777,3 miljoen (2020: 707,3 miljoen). De rijksbijdrage nam

toe met 51,3 miljoen euro. Overige overheidsbijdragen en -subsidies namen toe met 1,0 miljoen euro. De collegegelden namen af met 5,6 miljoen euro. De oorzaak van de daling in de collegegelden ligt in de halvering van het wettelijk collegegeld voor het collegejaar 2021/2022, waarvoor 10,8 miljoen euro compensatie is ontvangen via de rijksbijdrage. De opbrengsten uit werken voor derden (tweede- en derdegeldstroomonderzoek en contractonderwijs) namen met 7,8 miljoen toe naar 198,4 miljoen euro. De overige baten namen met 15,3 miljoen toe naar 50,7 miljoen euro.

- De lasten stegen met 56,8 miljoen naar 753,6 miljoen euro (2020: 696,8 miljoen). De personeelslasten namen toe met 40,3 miljoen euro. Deze stijging werd voornamelijk veroorzaakt door de stijging van de kosten voor het inhuren van derden en een stijging van de bezetting met 307 fte naar 6.991 fte. De materiële lasten namen toe met 16,5 miljoen euro.
- Het resultaat 2021 kwam, inclusief het saldo van de financiële baten en lasten, en na de verwerking van het aandeel derden (LUMC), uit op 26,5 miljoen euro positief.
- Het totaal aan activa steeg met 51,3 miljoen naar een omvang van 634,1 miljoen euro (2020: 582,8 miljoen).
- Het resultaat wordt toegevoegd aan het eigen vermogen, dat toeneemt naar 238,3 miljoen euro (2020: 211,9 miljoen). De geconsolideerde solvabiliteit (aandeel eigen vermogen in totaal vermogen) stijgt naar 37,6 procent (2020: 36,4 procent).

Een belangrijk deel van de baten bestaat uit de zogenoemde eerste geldstroom, de rijksbijdrage, die is samengesteld uit de modelmatig berekende rijksbijdrage voor onderwijs en onderzoek. Daarnaast ontvangt de universiteit collegegelden en baten van derden. Bij deze laatste categorie gaat het veelal om Europese subsidies, subsidies afkomstig van NWO en opbrengsten uit contracton-

derwijs. De ontwikkeling van deze bijdragen zijn weergegeven in de onderstaande tabel.

Indien rekening wordt gehouden met de extra opbrengst uit gebiedsontwikkeling van 7,6 miljoen euro en de bijstelling van de rijksbijdrage voor de toegenomen studentenaantallen die in het kader van het Nationaal Programma Onderwijs door OCW eerder is uitbetaald van 12 miljoen euro, bedraagt het ‘geschoond’ resultaat 8 miljoen euro. Van het resultaat zal 10 miljoen euro worden ingezet ter financiering van de uitvoering van een aantal ambities in het strategisch plan.

### Signaleringswaarde normatief publiek eigen vermogen

Het geconsolideerde eigen vermogen komt ultimo 2021 uit op 238,3 miljoen euro (2020: 211,9 miljoen). Het eigen vermogen op basis van de enkelvoudige jaarrekening bedraagt ultimo 2021 238,7 miljoen euro. Daarmee blijft de Universiteit Leiden onder de zogenaamde signaleringswaarde voor normatief publiek eigen vermogen. Op verzoek van de minister heeft de onderwijsinspectie een formule ontwikkeld waarmee mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen in het onderwijs kan worden gesignaleerd. Deze formule berekent wat de universiteit redelijkerwijs aan eigen vermogen nodig heeft om bezittingen te financieren en risico's op te vangen (signaleringswaarde). Als het eigen vermogen van de universiteit boven deze waarde uitkomt, dient in het jaarverslag te worden uitgelegd waarom sprake is van een ‘bovenmatig’ eigen vermogen.

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

### Baten 2021

(bedragen in M€)	2017	2018	2019	2020	2021
Rijksbijdrage (incl. overige overheidsbijdragen en subsidies)	337,4	358,2	375,2	405,5	457,8
Collegegelden	64,3	68,4	71,3	76,0	70,4
NWO (incl. ZonMW) en KNAW	52,1	51,7	57,7	51,9	56,4
EU (incl. ERC)	37,4	39,8	36,4	48,7	38,7
Andere derden (incl. contractonderwijs)	90,2	96,2	100,8	90,4	103,3
Overige baten	42,0	38,2	44,5	35,4	50,7
<b>Totaal baten</b>	<b>623,4</b>	<b>652,5</b>	<b>685,8</b>	<b>707,3</b>	<b>777,3</b>
Aandeel werk voor derden op totaal baten	29%	29%	28%	27%	26%

### Berekening signaalwaarde geconsolideerde jaarrekening

(bedragen in M€)	2021	2020
0,5 x aanschafwaarde gebouwen x 1,27	406,4	400,6
Boekwaarde overige materiële vaste activa	92,4	62,9
0,05 x totale baten	38,9	35,4
Normatief publiek groepsvermogen	537,7	499,0
Groepsvermogen	238,3	211,9

### Berekening signaalwaarde enkelvoudige jaarrekening

(bedragen in M€)	2021	2020
0,5 x aanschafwaarde gebouwen x 1,27	405,4	400,6
Boekwaarde materiële vaste activa	91,2	62,2
0,05 x totale baten	34,1	30,2
Normatief publiek eigen vermogen	530,7	493,0
Eigen vermogen	238,7	211,6

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

### Begroting 2021 en realisatie 2021 en 2020 (enkelvoudig)

In de tabel op pagina 99 wordt het enkelvoudig resultaat over 2021 vergeleken met de begroting voor 2021 en de realisatie over 2020. De begroting voor 2021 is eind 2020 vastgesteld door het College van Bestuur. In deze cijfers zijn niet inbegrepen de baten en lasten van de onderwijs- en onderzoeksactiviteiten van de Faculteit Geneeskunde/LUMC (maar wel de subsidie aan het LUMC voor deze activiteiten) en de baten en lasten van de in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen verbonden partijen Libertatis Ergo Holding BV (LEH BV) en de Stichting Universitair Sportcentrum Universiteit Leiden.

Het nettoresultaat (enkelvoudig) over het verslagjaar bedraagt 27,2 miljoen euro positief, dat is 34,3 miljoen hoger dan het begrote resultaat van 7,1 miljoen negatief. Het verschil tussen begroting en realisatie (enkelvoudig) kan op hoofdlijnen als volgt worden verklaard.

### Baten

Rijksbijdrage: deze post komt 40,0 miljoen euro hoger uit dan begroot. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door de in 2021 toegekende loon- en prijsbijstelling van circa 11,9 miljoen en de toegekende NPO-middelen (inclusief de aanpassing van het macrokader) van 16,0 miljoen. Verder is er een compensatie van 10,8 miljoen ontvangen voor de halvering van de wettelijke collegegelden. Overige overheidsbijdragen en -subsidies: de geoormerkte subsidies komen 1,4 miljoen euro lager uit dan begroot.

Collegegelden: de collegegelden komen 6,5 miljoen euro lager uit dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door de halvering van de wettelijke collegegelden voor collegejaar 2021-2022, waarvoor via de NPO-middelen 10,8 miljoen euro aan compensatie is ontvangen. Exclusief dit effect komen de collegegelden 4,2 miljoen euro hoger uit dan begroot, voornamelijk als gevolg van een hoger aantal ingeschreven (internationale) studenten. Baten werk in opdracht van derden: deze post komt 6,9 miljoen euro hoger uit dan begroot, dit is vooral veroorzaakt door herstel na een daling als gevolg van de door de regering genomen coronamaatregelen. Overige baten: deze baten komen 10,4 miljoen euro hoger uit dan begroot, dit wordt onder andere veroorzaakt door opbrengsten van de grondverkoop Entreegebied.

### Lasten

Personeelslasten: de personele lasten komen 21,6 miljoen euro hoger uit dan begroot. Dit wordt met name veroorzaakt door een toename van de kosten voor het inhuren van personeel met 13,7 miljoen euro. Verder is er een stijging zichtbaar in de kosten voor personeelsleden in dienst van 4,7 miljoen euro, veroorzaakt door een stijging in het aantal fte. De overige personeelslasten zijn gestegen met 3,2 miljoen euro.

Afschrijvingen: de afschrijvingslasten komen 1,6 miljoen euro hoger uit dan begroot, met name veroorzaakt door desinvestering in verband met de grondverkoop Entreegebied.

Huisvestingslasten: deze lasten komen 1,4 miljoen euro hoger uit dan begroot, onder andere veroorzaakt door een dotatie aan de asbestvoorziening van 3,3 miljoen euro voor de geraamde kosten bij de sloop van het Huygensgebouw en een indexering van de reeds bestaande voorziening

Overige lasten: deze lasten komen 10,3 miljoen euro lager uit dan begroot. Alle kostensoorten laten een daling zien, met uitzondering van de verstrekte subsidies en collectievorming UBL.

## Enkelvoudige staat van baten en lasten

(bedragen in M€)		2021	Begroting 2021	2020
3	<i>Baten</i>			
3.1	Rijksbijdragen	449,2	409,2	397,9
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	8,6	10,0	7,6
3.3	Collegegelden	70,4	76,9	76,0
3.4	Baten werk in opdracht van derden	104,8	97,9	89,8
3.5	Overige baten	49,2	38,7	32,4
	<b>Totaal baten</b>	<b>682,2</b>	<b>632,7</b>	<b>603,7</b>
4	<i>Lasten</i>			
4.1	Personeelslasten	421,3	399,7	386,8
4.2	Afschrijvingen	35,8	34,2	32,9
4.3	Huisvestingslasten	46,9	45,5	41,4
4.4	Overige lasten	151,4	161,7	142,7
	<b>Totaal lasten</b>	<b>655,4</b>	<b>641,1</b>	<b>603,8</b>
	<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>26,8</b>	<b>-8,4</b>	<b>-0,1</b>
5.1	Financiële baten en lasten	-0,1	0,3	-0,4
	<b>Resultaat voor belasting</b>	<b>26,7</b>	<b>-8,1</b>	<b>-0,5</b>
	Belastingen	0,0	0,0	0,0
	Resultaat deelnemingen	0,5	1,0	0,3
	<b>Nettoresultaat</b>	<b>27,2</b>	<b>-7,1</b>	<b>-0,2</b>

## Ontwikkeling resultaat t.o.v. begroting

(bedragen in M€)	Realisatie 2021
<b>Begroot resultaat</b>	<b>-7,1</b>
NPO-middelen incl. macrokader	16,0
Reguliere verhogingen rijksbijdrage	11,9
Extra collegegelden door meer studenten	4,2
Gebiedsontwikkeling minus kostprijs	7,6
Hogere baten projecten	6,9
Pro-rata-btw	1,8
Extra ingehuurd personeel	-13,7
Extra kosten eigen personeel	-7,9
Reis- en verblijfkosten (corona-effect)	0,8
Asbestvoorziening Huygensgeb. en indexering	-3,3
Lagere overige materiële lasten	9,5
Lagere afschrijvingslasten	2,6
Resultaat deelnemingen	-0,5
Overige mutaties	-1,6
<b>Resultaat</b>	<b>27,2</b>

### Financiële baten en lasten

Het saldo van de financiële baten en lasten komt 0,4 miljoen euro lager uit dan begroot.

### Deelnemingen

Onder deze post wordt de verandering van de waarde van Libertatis Ergo Holding BV (LEH) verantwoord. Er is een positief resultaat van 0,5 miljoen euro, terwijl er 1,0 miljoen begroot was.

### Inzet middelen kwaliteitsafspraken

In april 2018 hebben de minister van OCW en de UNL het sectorakkoord Wetenschappelijk Onderwijs ondertekend. In dit akkoord wordt beschreven dat de middelen kwaliteitsafspraken die vrijkomen door de invoering van het leenstelsel worden geïnvesteerd in de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs door middel van de zogenaamde kwaliteitsafspraken. Het universitaire plan voor deze investering is in 2019 positief beoordeeld door de NVAO en wordt uitgevoerd. Voor het lopende jaar gaat het hierbij in totaliteit om een bedrag van 13,7 miljoen euro dat de faculteiten, inclusief LUMC en ICLON, inzetten conform de met de faculteitsraden afgestemde bestedingsplannen.

De bestedingsplannen zijn opgesteld met de onderwijsvisie van de universiteit (Learning@LeidenUniversity) als leidraad en sluiten aan bij de thema's uit het sectorakkoord Wetenschappelijk Onderwijs. De facultaire plannen dekken samen alle thema's met uitzondering van het thema 'Passende en goede onderwijsfaciliteiten'<sup>1</sup>. Financieel zag de verdeling er in 2021 als volgt uit:

#### Besteding middelen kwaliteitsafspraken 2021

(bedragen in k€)	B 2021	R 2021
Intensiever en kleinschalig onderwijs	5.564	5.513
Onderwijsdifferentiatie	2.591	2.407
Meer en betere begeleiding studenten	2.418	2.291
Professionalisering van docenten	1.419	1.020
Studiesucces, inclusief doorstroom, toegankelijkheid en gelijke kansen	1.590	1.185
Passende en goede onderwijsfaciliteiten	162	0
<b>Totaal</b>	<b>13.744</b>	<b>12.416</b>

<sup>1</sup> Het verbeteren van de onderwijsfaciliteiten heeft voor de universiteit een hoge prioriteit, want betere faciliteiten dragen bij aan kwalitatief hoogwaardig onderwijs. De lopende programma's en projecten op dit gebied zijn in de universitaire meerjarenbegroting opgenomen en worden daarom in 2021 niet ten laste gebracht van de middelen kwaliteitsafspraken. Hierdoor komen alle beschikbare middelen voor kwaliteitsafspraken ten goede aan de faculteiten.

Ten opzichte van het universitair bestedingsplan is in 2021 aan alle thema's minder besteed. De faculteiten hebben vanwege de pandemie en de ontvangen NPO-gelden onderbesteed op de middelen kwaliteitsafspraken. In totaal is in 2021 circa 12,4 miljoen euro van de middelen kwaliteitsafspraken ingezet. Dit is 1,3 miljoen minder dan begroot. Het College van Bestuur doet een beroep op de faculteiten om de kwaliteitsmiddelen in de komende jaren in te zetten. De niet bestede middelen worden dan ook toegevoegd aan de bestemde reserve van de faculteiten, en in overleg met de facultaire medezeggenschap in latere jaren ingezet.

### 5.7 Continuïteitsparagraaf

Met de continuïteitsparagraaf geeft het College van Bestuur inzicht in het voorgenomen beleid in de jaren volgend op het verslagjaar 2021, de verwachte gevolgen van dit beleid voor de financiële positie en de hiermee samenhangende risico's. Deze paragraaf bevat de door OCW in de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs voorgescreven inhoud. De rapportage van het toezichthoudend orgaan is apart in dit jaarverslag opgenomen.

#### Uitgangspunten

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

Dat evenwicht wordt bereikt door als vertrekpunt uit te gaan van een allocatieresultaat van minimaal nul: het College van Bestuur stelt niet méér aan universitaire bijdrage ter beschikking aan de eenheden dan er beschikbaar is uit de rijksbijdrage en de collegegelden. De stijging van het aantal studenten leidt tot groei van de rijksbijdrage en collegegelden. De meerdere inkomsten worden ingezet ter financiering van de toename van de universitaire bijdrage aan groeiende faculteiten en de daarmee samenhangende kosten, zoals voor huisvesting. Het College van Bestuur acht het daarnaast van groot belang te kunnen beschikken over een budget voor vernieuwingsmiddelen die ingezet kunnen worden voor het realiseren van de strategische ambities (gebaseerd op het instellingsplan Excelleren in vrijheid 2015-2020). De beschikbare vernieuwingsmiddelen in de jaren na 2021 zullen vooral worden benut voor het realiseren van de ambities uit het nieuwe instellingsplan, Vernieuwen en verbinden 2022-2027. Het door het college gebruikte AEG-model voor het vaststellen van de allocatie aan de faculteiten, wordt aan de hand van de zogenoemde

budgetfactor afgeregeld op de beschikbare middelen. Voor de bepaling van het budget van de ondersteunende diensten wordt geen model gebruikt.

De faculteiten worden geacht jaarlijks een begroting in te dienen waarbij baten en lasten in evenwicht zijn. Alleen met toestemming van het College van Bestuur kan een begroting met een tekort worden vastgesteld. Een aantal faculteiten heeft bij het vaststellen van de begroting 2022-2026 toestemming gekregen een beroep te doen op de in voorgaande jaren opgebouwde reservepositie. Het inzetten van een deel van de facultaire reserves is mede gericht op het verlagen van de werkdruk. Als de reserve van een faculteit door een gerealiseerd tekort daalt onder de beoogde omvang van 5 procent van de jaarlijkse baten, wordt de faculteit geacht deze in de komende jaren weer op peil te brengen.

Ook ondersteunende diensten worden geacht een sluitende exploitatie te realiseren. Wel kunnen middelen die zijn overgebleven uit een vorig jaar onder bepaalde condities meegenomen worden naar een volgend jaar. Bij de Universiteit Leiden is afgesproken dat het budget dat aan de ondersteunende diensten wordt gealloceerd (exclusief de huisvestingskosten die in een werkbudget zijn ondergebracht) de komende jaren moet worden teruggebracht, zodat het aandeel maximaal 35 procent bedraagt van de allocaties aan de faculteiten en instituten (in 2021 was dit nog 38 procent).

De omvang van het werkbudget huisvesting wordt jaarlijks geactualiseerd op basis van een doorrekening van het investeringsplan en de verwachte ontwikkeling van de overige baten en lasten uit huisvesting. De universiteit hanteert voor de hoogte van de huisvestingskosten een specifieke norm: het aandeel van de huisvestingslasten (inclusief afschrijvingen) in de totale lasten mag maximaal 12 procent bedragen (in 2021 bedroeg dit percentage circa 10 procent).

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

### **Begroting 2022-2026**

De (enkelvoudige) begroting van de universiteit, zoals opgenomen in de Meerjarenbegroting 2022-2026, is

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

De Raad van Toezicht heeft de begroting goedgekeurd in haar vergadering van 14 december 2021. De Universiteitsraad heeft instemmingsrecht op de hoofdlijnen van de begroting, en op de bestemming van de kwaliteitsmiddelen. De hoofdlijnen van de begroting zijn vastgelegd in de Kadernota, die jaarlijks in het voorjaar wordt vastgesteld. Na constructief overleg heeft de Universiteitsraad in mei 2021 ingestemd met de hoofdlijnen in de Kadernota 2022, en in december 2021 met de wijzigingen op de hoofdlijnen van de begroting. Verder heeft de Universiteitsraad ingestemd met de beoogde inzet van de kwaliteitsmiddelen in 2022 en de indicatieve inzet hiervan in de jaren na 2022.

De Universiteit Leiden stelt geen begroting op waarin de baten en lasten van de Libertatis Ergo Holding BV integraal worden verwerkt. In Libertatis Ergo Holding zijn activiteiten ondergebracht die vanwege de aard van de activiteit separaat worden aangestuurd, en waar het consolideren van de begroting niet bijdraagt aan de kwaliteit van de financiële aansturing. Uiteraard wordt in het kader van de financiële sturing wel de bijdrage van Libertatis Ergo Holding aan het resultaat van de universiteit gemonitord. De begroting die in deze continuïteitsparagraaf wordt gepresenteerd, wordt dan ook alleen vergeleken met de realisatie op grond van de enkelvoudige jaarrekening 2021. Middelen afkomstig van donateurs (ondergebracht in de Stichting Praesidium Libertatis) worden geadmistreerd bij het Leids Universiteitsfonds (LUF). Voor deze stichting wordt een aparte jaarrekening gemaakt (deze is geen onderdeel van de geconsolideerde jaarrekening).

Kernpunten uit de begroting 2022 zijn:

1. Voor de ontwikkeling van de kwaliteit van het onderwijs zijn in het kader van de voorbereiding van deze begroting met de faculteitsraden en de Universiteitsraad afspraken gemaakt over de inzet van de kwaliteitsmiddelen van 17,4 miljoen euro in 2022. In de jaren na 2022 lopen de door OCW toegekende kwaliteitsmiddelen op naar een bedrag van 22,2 miljoen euro in 2025.
2. Excellent onderzoek en onderwijs vragen ook excellente ondersteuning en infrastructuur. In 2022 worden

nieuwe stappen gezet, via onder meer de verdere uitvoering van de programma's HR Next Level, Leiden Research Support, het programma Harmonisatie onderwijslogistiek en de investering in faciliteiten zoals *high performance computing*.

3. Een deel van de algemene facultaire reserves wordt ingezet voor investeringen ter vermindering van de werkdruk in het onderwijs.
4. Er wordt de komende jaren extra geïnvesteerd in ICT-projecten en ICT-infrastructuur (inclusief cyber security).
5. De Universiteit Leiden heeft een investeringsprogramma voor de huisvesting ontwikkeld waarbij rekening wordt gehouden met nieuwe kwaliteitseisen met betrekking tot huisvesting, concentratie en verduurzaming. Dit is uitgewerkt in het nieuwbouwprogramma voor de Campus Bio Science Park, de renovatie van de Faculteit Geesteswetenschappen (Humanities Campus) en de renovatie van het huidige datacenter in het Snelliusgebouw. Verder worden huisvestingsmogelijkheden in Den Haag onderzocht om de (verdere) verwachte groei in Den Haag op te kunnen vangen.
6. De binnen de begroting nog voor toekenning beschikbare vernieuwingsmiddelen zullen zoveel mogelijk worden ingezet voor het realiseren van de ambities op het gebied van vernieuwing van onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering. Naast de nog voor toekenningen beschikbare gereserveerde middelen wordt in de komende jaren (2022-2026) het restant ingezet van

de in voorgaande jaren niet bestede vernieuwingsmiddelen.

De uitwerking van de bovengenoemde kernpunten heeft geleid tot een begroting voor 2022 met een negatief resultaat van circa 5 miljoen euro. Het tekort is het gevolg van de inzet van (geoomerkte) reserves van faculteiten en ondersteunende diensten. Deze inzet van reserves zorgen ook na 2022 voor een negatief resultaat in de reguliere bedrijfsvoering. Het College van Bestuur acht deze negatieve resultaten verantwoord, omdat ze beperkt van omvang zijn en met name voortkomen uit de inzet van in eerdere jaren opgebouwde bestemmingsreserves. Overigens zorgen positieve nettoresultaten uit de gebiedsontwikkeling ervoor dat het totale resultaat na 2022 positief is.

Minder conservatief begroten en het inzetten van reserves is, gezien de financiële positie van de universiteit, verantwoord, maar vergt extra alertheid in het kader van ontwikkelingen in de bekostiging van de Nederlandse universiteiten. Met de maatregelen in deze begroting neemt de Universiteit Leiden meer risico, maar het College van Bestuur acht het pakket maatregelen noodzakelijk en verantwoord. De bestaande mechanismes voor planning & control, waaronder in het bijzonder die voor de aanstelling van personeel en de temporisering van investeringen in huisvesting, bieden voldoende ruimte voor bijsturing als de omstandigheden

### Staat van baten en lasten

(bedragen in M€)	JR 2021	B 2022	B 2023	B 2024	B 2025	B 2026
<b>Baten</b>						
Rijksbijdragen OCW	457,8	479,0	458,7	456,1	458,0	461,0
Collegegelden	70,4	63,2	82,7	83,0	83,0	83,0
Baten werk i.o.v. derden	104,8	100,4	99,7	98,9	95,8	95,8
Overige baten	49,2	33,8	40,0	53,1	52,9	49,6
<b>Totaal baten</b>	<b>682,2</b>	<b>676,5</b>	<b>681,1</b>	<b>691,1</b>	<b>679,7</b>	<b>689,4</b>
<b>Lasten</b>						
Personeelslasten	421,3	448,1	445,6	444,1	437,7	437,7
Afschrijvingen	35,8	30,3	32,6	38,0	37,9	37,1
Huisvestingslasten	46,9	38,7	41,7	48,7	47,3	49,2
Overige lasten	151,4	164,8	161,0	153,4	153,0	160,9
<b>Totaal lasten</b>	<b>655,4</b>	<b>682,0</b>	<b>680,9</b>	<b>684,2</b>	<b>675,9</b>	<b>685,0</b>
Financiële baten en lasten	-0,1	-0,8	-1,0	-1,1	-1,1	-1,1
Resultaat deelnemingen	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
<b>Nettoresultaat</b>	<b>27,2</b>	<b>-5,3</b>	<b>0,3</b>	<b>6,8</b>	<b>3,7</b>	<b>4,3</b>



– bijvoorbeeld fluctuaties in studentenaantallen – dit zouden vereisen. Wel wordt de ruimte om het risico van een wijziging van het bekostigingssysteem op te vangen steeds kleiner.

Hoe de realisatie over 2021 en de meerjarenraming 2022-2026 er op grond van deze uitgangspunten uitzien, staat in de tabel op pagina 102.

Het resultaat 2021 in de reguliere bedrijfsvoering is positief. Dat is vooral te danken aan onvoorziene rijksbijdragen en incidentele baten uit gebiedsontwikkeling. Dit leidt tot een toename van het eigen vermogen. De solvabiliteit 2 (eigen vermogen plus voorzieningen/totaal

vermogen) ligt in 2021 boven de signaleringswaarde die de Inspectie van het Onderwijs hanteert (30 procent).

Het grootste deel van de baten betreft rijksbijdragen van OCW. In de begroting is uitgegaan van een stijging van de rijksbijdragen OCW en van de collegegelden in de komende jaren. Deze is het gevolg van een beperkte stijging van het marktaandeel in de bekostiging en een toename van het aantal ingeschreven (bekostigde) studenten. Het aantal ingeschreven studenten is in het studiejaar 2021-2022 opnieuw gestegen ten opzichte van voorgaande jaren. De toename heeft zich zowel voorgedaan bij de opleidingen in Leiden als bij die in Den Haag. Verwacht wordt dat het aantal ingeschreven

### Ingeschreven studenten

	19/20	20/21	21/22	22/23	23/24	24/25	25/26
<i>Leiden</i>							
Archeologie	498	528	590	566	541	489	463
Geesteswetenschappen	5.625	5.767	5.958	5.878	5.753	5.542	5.407
Rechtsgeleerdheid	5.325	5.733	5.921	6.043	6.077	6.049	6.039
Sociale Wetenschappen	4.923	5.149	5.282	5.119	5.027	4.910	4.868
Wiskunde en Natuurwetenschappen	4.531	5.087	5.251	5.232	5.180	5.142	5.137
ICLON (lerarenopleiding)	225	208	220	218	216	212	210
Geneeskunde/ LUMC	2.727	2.767	2.881	2.858	2.835	2.790	2.767
<b>Totaal Leiden</b>	<b>23.854</b>	<b>25.239</b>	<b>26.103</b>	<b>25.913</b>	<b>25.629</b>	<b>25.133</b>	<b>24.890</b>
<i>Den Haag</i>							
Archeologie	0	0	0	0	0	0	0
Governance and Global Affairs	2.671	2.984	3.262	3.371	3.433	3.408	3.425
Geesteswetenschappen	1.540	1.553	1.673	1.741	1.813	1.798	1.772
Rechtsgeleerdheid	6	27	40	92	94	98	100
Sociale Wetenschappen	925	1.074	1.063	1.079	1.075	1.086	1.086
Wiskunde en Natuurwetenschappen	243	311	320	363	388	413	425
ICLON (lerarenopleiding)	0	0	0	0	0	0	0
Geneeskunde/LUMC	0	0	0	0	0	0	0
<b>Totaal Den Haag</b>	<b>5.385</b>	<b>5.949</b>	<b>6.358</b>	<b>6.646</b>	<b>6.802</b>	<b>6.803</b>	<b>6.808</b>
<b>Totaal EER-studenten</b>	<b>29.239</b>	<b>31.188</b>	<b>32.462</b>	<b>32.559</b>	<b>32.431</b>	<b>31.936</b>	<b>31.698</b>
<b>Totaal niet-EER-studenten</b>	<b>1.155</b>	<b>1270</b>	<b>1296</b>	<b>1300</b>	<b>1200</b>	<b>1200</b>	<b>1200</b>
Waarvan in Leiden	774	832	869	875	800	800	800
Waarvan in Den Haag	381	438	427	425	400	400	400
<b>Studenten niet-bekostigde opleidingen</b>	<b>365</b>	<b>358</b>	<b>442</b>	<b>450</b>	<b>450</b>	<b>450</b>	<b>450</b>
Waarvan in Leiden	265	195	279	280	280	280	280
Waarvan in Den Haag	100	163	163	170	170	170	170
<b>Totaal aantal ingeschreven studenten</b>	<b>30.759</b>	<b>32.816</b>	<b>34.199</b>	<b>34.309</b>	<b>34.081</b>	<b>33.586</b>	<b>32.968</b>

studenten de komende jaren stabiliseert (zie de tabel op pagina 103).

Uiteraard is de verwachting die in de tabel is weergegeven omkleed met de nodige onzekerheden. In de raming van het aantal studenten is nog geen rekening gehouden met de voorgenomen groei van het aanbod aan opleidingen in Den Haag en de hiermee samenhangende toename van het aantal studenten. In de begroting 2022-2026 is met de hiermee samenhangende baten en lasten ook nog geen rekening gehouden.

De collegegelden dalen in 2021 en 2022 vanwege de maatregel (voortvloeiend uit het Nationaal Programma Onderwijs) om het collegegeld te halveren voor alle studenten die studeren in het studiejaar 2021-2022. Compensatie voor de hierdoor wegvallende inkomsten is verkregen door een verhoging van de rijksbijdrage. Bij de raming van de collegegelden in latere jaren is ervan uitgegaan dat dit een tijdelijke maatregel is. Wel is ervan uitgegaan dat de maatregel om het collegegeld van eerstejaars studenten te halveren (deze maatregel geldt vanaf het studiejaar 2018-2019) structureel is (ook deze collegegelden worden gecompenseerd via de rijksbijdrage).

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

De overige baten zijn in 2021 en de jaren na 2022 wat hoger dan normaal in verband met de verkoop van kavels (baten uit gebiedsontwikkeling).

Het grootste deel van de lasten betreft personeelslasten. In de begroting 2022-2026 is rekening gehouden met het niveau van de salaris- en sociale lasten per 1 januari 2022. De huidige cao loopt in het eerste kwartaal van 2022 af. Het huidige personeels-/loopbaanbeleid is vooral gericht op wetenschappelijk personeel. Dit beleid, dat in 2015 samen met het instellingsplan is vastgesteld, is erop gericht om het aandeel docenten te laten dalen ten gunste van het aandeel universitair (hoofd) docenten. Verder wordt, waar mogelijk, ingezet op het laten afnemen van het aandeel tijdelijk wetenschappe-

lijk personeel (exclusief promovendi) aangesteld op de zogenoemde eerste geldstroom (rijksbijdrage en collegegelden). Dit wordt geïllustreerd aan de hand van ratio's onderaan de tabel op pagina 105 met daarin het gemiddeld aantal fte.

Zoals te zien is in de tabel zal het aantal fte in 2022 stijgen, zowel bij het wetenschappelijk als bij het ondersteunend personeel. De toename van het aantal fte en de hieraan verbonden personele lasten hangen samen met de stijging van het aantal studenten, alsmede met de toename van de kwaliteitsmiddelen en de aan de faculteiten toegekende middelen voor stimulering van het onderzoek. Bij het wetenschappelijk personeel nemen vooral het aantal universitair hoofddocenten en universitair docenten toe, hetgeen in lijn is met het loopbaanbeleid van het instellingsplan.

De daling van het aantal fte na 2022 hangt vooral samen met de begrote posten 'Nog te alloceren', en met vernieuwingsmiddelen die nog niet aan de eenheden zijn toegekend. Omdat op voorhand lastig in te schatten valt tot welk aantal fte (in welke personeelscategorie) de nog te alloceren middelen en vernieuwingsmiddelen zullen leiden, is er in de begroting voor gekozen de hiermee samenhangende fte's niet mee te nemen in het begrote aantal.

De afschrijvingslasten zijn een andere belangrijke lastencomponent. Deze kosten stijgen de komende jaren als gevolg van de geplande nieuwbouw en renovatie. De twee belangrijkste projecten, die aangemerkt kunnen worden als 'majeure' vastgoedinvestering (dit is het geval als de totale omvang van een investering meer dan 15 procent van de totale inkomsten bedraagt) betreffen de nieuwbouw van de tweede fase van de Campus Bio Science Park (Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen, de eerste fase is eind 2016 opgeleverd) en de realisatie/renovatie van de Humanities Campus (Faculteit Geesteswetenschappen). In het najaar van 2021 is begonnen met de bouw van de tweede fase van de Campus Bio Science Park. De realisatie/renovatie van de Humanities Campus vindt stapsgewijs plaats. Andere investeringen zijn de realisatie van een nieuw datacenter en de nieuwbouw van het sport- en tentamengebouw. Alle investeringen dragen bij aan de strategische doelstellingen van de universiteit (duurzaamheid heeft hierbij een hoge prioriteit) en zijn nodig om de onderwijs- en onderzoeksactiviteiten van de faculteiten ook in de toekomst optimaal te kunnen blijven faciliteren.

In figuur 16 zijn de gerealiseerde en geplande investeringen in de periode 2016 tot en met 2030 zichtbaar gemaakt.

### Gemiddeld aantal fte

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

	JR 2021	B 2022	B 2023	B 2024	B 2025	B 2026
<i>Wetenschappelijk personeel (wp)</i>						
Hoogleraar	282	296	296	294	292	292
Uhd	204	229	233	237	233	233
Ud	667	720	722	716	714	714
Overig wp - docent	310	300	277	264	252	252
Overig wp - onderzoeker	386	384	360	337	326	326
Promovendus	838	830	834	818	773	773
<b>Subtotaal wp</b>	<b>2.688</b>	<b>2.760</b>	<b>2.722</b>	<b>2.665</b>	<b>2.589</b>	<b>2.589</b>
<i>Ondersteunend beheerspersoneel (obp)</i>						
Obp O&O	481	445	428	422	416	416
Overig obp	1548	1.699	1.657	1.651	1.642	1.642
Student-assistent	55	51	47	42	39	39
<b>Subtotaal obp</b>	<b>2.084</b>	<b>2.195</b>	<b>2.131</b>	<b>2.115</b>	<b>2.097</b>	<b>2.097</b>
<b>Totaal</b>	<b>4.772</b>	<b>4.955</b>	<b>4.854</b>	<b>4.780</b>	<b>4.686</b>	<b>4.686</b>
Obp overig/totaal fte	32%	34%	34%	35%	35%	35%
Aandeel docent (hgl + uhd + ud + d)	21%	19%	18%	17%	17%	17%

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

De huisvestingslasten stijgen in de periode 2022-2026 naar een bedrag van circa 60 miljoen euro per jaar, met in enkele jaren extra kosten als gevolg van verhuisoperaties. De overige lasten, waarin opgenomen de rijksbijdrage voor het LUMC voor het onderwijs en onderzoek van de Faculteit Geneeskunde, bedragen op termijn circa 150 miljoen euro.

De specificatie van het eigen vermogen is weergegeven in de tabel op pagina 107.

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

Op basis van de begroting 2022-2026 verloopt de verwachte ontwikkeling van de financiële positie (liquide middelen en leningen) als weergegeven in de tabel op pagina 106. De ontwikkeling van de financiële positie wordt vooral beïnvloed door de uitvoering van het investeringsprogramma voor huisvesting. De investeringen in huisvesting worden gefinancierd uit de liquide middelen en uit een lening. De Universiteit Leiden heeft sinds 2007

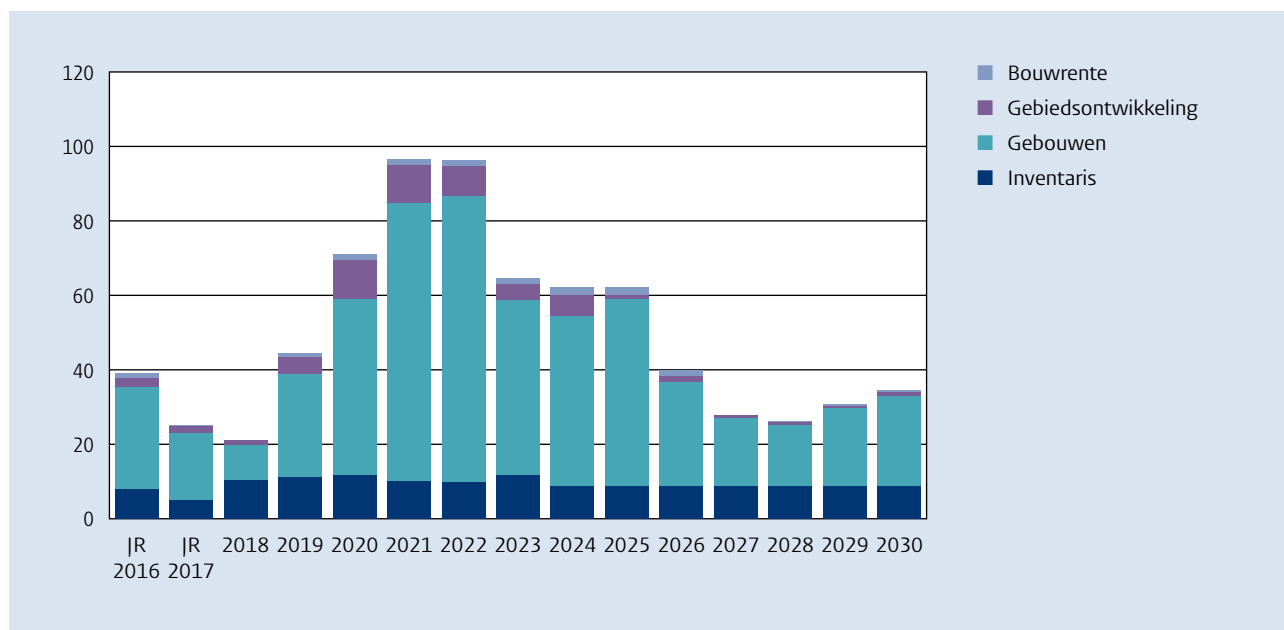
een vaste lening bij de Bank Nederlandse Gemeenten (BNG) van 30,0 miljoen euro (rente: 4,7%). In 2021 is het College van Bestuur, in overleg met de Raad van Toezicht, naast deze vaste lening, met het oog op de realisatie van de tweede fase van de Campus Bio Science Park, een vaste lening bij het ministerie van Financiën (de schatkist) aangegaan van 150,0 miljoen. Deze lening zal in 2 termijnen van 75,0 miljoen worden uitbetaald (de 1e termijn begin 2022 en de 2e termijn begin 2023). Deze lening zal in 20 jaar worden afgelost. Op de vaste lening bij de BNG (resterende looptijd 11 jaar) wordt niet afgelost. De realisatie van de Humanities Campus en de overige investeringen kunnen naar verwachting worden gefinancierd uit eigen middelen. Indien nodig kan ook nog gebruik gemaakt worden van een bij het ministerie van Financiën afgesloten rekening-courant kredietfaciliteit van circa 40 miljoen euro (10% van de rijksbijdrage).

In de grafiek in figuur 17 (pagina 108) zijn de verwachte liquiditeitsontwikkeling en de leenbehoefte voor de jaren tot en met 2030 zichtbaar gemaakt.

De solvabiliteit (verhouding tussen eigen vermogen en totaal vermogen) bedraagt ultimo 2021 38 procent en zal de komende jaren dalen richting de 30 procent. Daarmee zit de Universiteit Leiden in vergelijking met andere universiteiten aan de lage kant, maar volgens het college is dit percentage aanvaardbaar. De onderwijsinspectie

Figuur 16

Investerings per jaar (in M€, de grafiek is overgenomen uit de begroting 2022-2026)



Ontwikkeling financiële positie (enkelvoudig)

(bedragen in M€)	JR 2021	B 2022	B 2023	B 2024	B 2025	B 2026
<i>Activa</i>						
Materiële vaste activa	331,3	440,3	505,4	530,0	554,3	573,0
Financiële vaste activa	44,4	64,2	74,4	75,0	75,7	76,4
Voorraden	1,0	1,0	1,01	1,0	1,0	1,0
Vorderingen	42,3	33,8	33,6	33,6	33,6	33,6
Liquide Middelen	214,9	150,2	162,9	136,0	105,7	81,4
<b>Totaal activa</b>	<b>633,9</b>	<b>689,5</b>	<b>777,3</b>	<b>775,6</b>	<b>770,3</b>	<b>765,3</b>
<i>Passiva</i>						
Eigen vermogen	238,7	230,4	230,6	237,4	241,1	245,4
Voorzieningen	32,0	28,9	26,5	23,6	20,5	20,4
Vooruitontvangen erfpacht	62,7	62,9	68,7	70,4	72,0	70,4
Leningen (BNG en ministerie van Financiën)	30,0	105,0	180,0	172,5	165,0	157,5
Kortlopende schulden	270,5	262,4	271,5	271,6	271,6	271,6
<b>Totaal passiva</b>	<b>633,9</b>	<b>689,5</b>	<b>777,3</b>	<b>775,6</b>	<b>770,3</b>	<b>765,3</b>
Solvabiliteit	37,7%	33,4%	29,7%	30,6%	31,3%	32,1%
Liquiditeit (current ratio)	94,9%	70,5%	72,7%	62,8%	51,7%	42,7%

## Ontwikkeling eigen vermogen (enkelvoudig)

(bedragen in M€)	JR 2021	B 2022	B 2023	B 2024	B 2025	B 2026
<i>Algemene Reserve</i>						
Algemene reserve	215,7	209,5	215,1	227,3	231,6	235,9
<i>Bestemmingsreserve</i>						
Vernieuwingsmiddelen	22,7	12,3	10,6	9,5	9,5	9,5
Overige bestemmingsreserves*	0,3	8,6	4,9	0,6	0,0	0,0
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>238,7</b>	<b>230,4</b>	<b>230,6</b>	<b>237,4</b>	<b>241,1</b>	<b>245,4</b>

\* Profileringsgebieden, onderwijsintensivering, profilering & zwaartepuntvorming

als signaleringswaarde een percentage van 30 procent hanteert voor solvabiliteit 2 (eigen vermogen plus voorzieningen gedeeld door totaal vermogen). Daar blijft de universiteit de komende jaren dus iets boven.

De waarde van de current ratio (vlottende activa/kort vreemd vermogen), die aangeeft of de liquiditeit in orde is, ligt op 0,95 ultimo 2021. Dit is ruim boven de door de inspectie gehanteerde signaleringswaarde van 0,75. De liquide middelen en de current ratio zullen de komende jaren naar verwachting gaan dalen als gevolg van de voorgenomen investeringen. Vanaf 2025 zal de ratio naar verwachting tijdelijk een paar jaar (licht) onder de 0,5 zakken. De Universiteit Leiden acht een current ratio van 0,5 voldoende prudent. In landelijk verband zal afstemming worden gezocht met de Inspectie van het Onderwijs om een categorie 'zeer grote instellingen' te maken waarbij een signaleringswaarde (current ratio) van 0,5 van toepassing is.

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

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

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

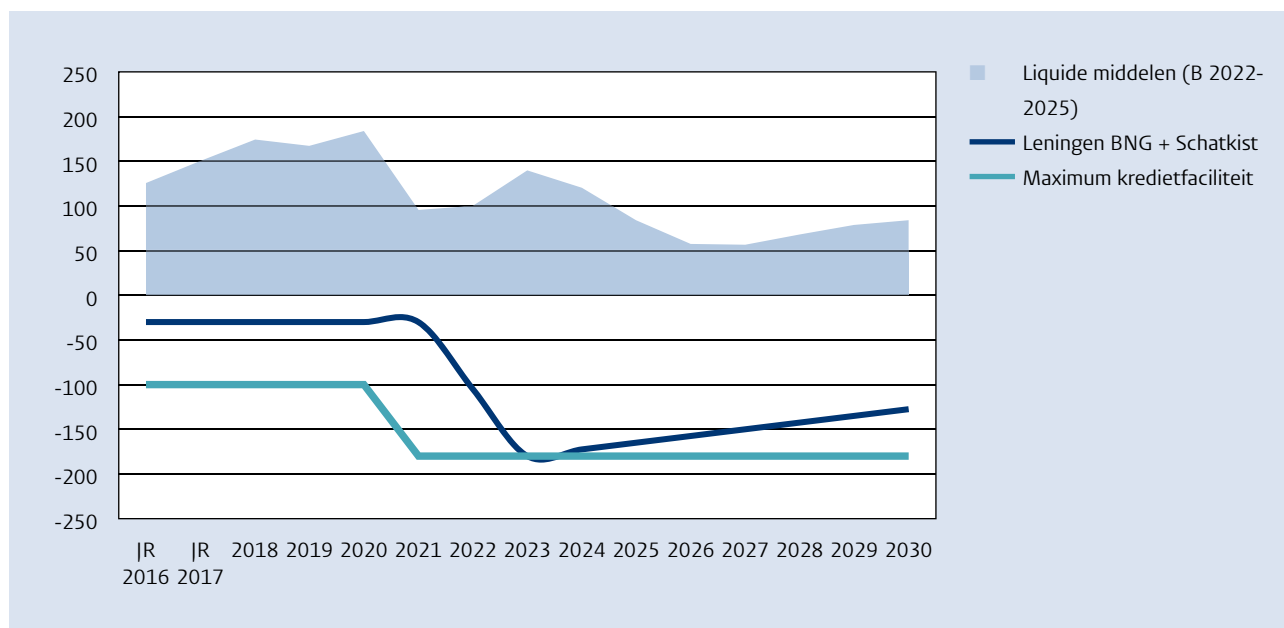
De rijksbijdrage vormt het overgrote deel van de baten met een aandeel van 67 procent. De rijksbijdrage is dan ook een belangrijk aandachtspunt bij de risico's. Een ander belangrijk uitgangspunt is een op nul sluitend allocatieresultaat en het behouden van evenwicht tussen de beschikbare en de verdeelde middelen (allocaties). Resultaat uit de gebiedsontwikkeling blijft – gelet op de moeilijke voorspelbaarheid – buiten beschouwing.

Bij de toedeling van middelen aan de faculteiten is in het huidige allocatiemodel AEG een budgetfactor ingebouwd om de allocaties in evenwicht te brengen met de voor allocatie beschikbare middelen. Verder worden de universitaire budgetten alleen gecompenseerd voor loon- en prijsontwikkelingen als OCW hiervoor extra rijksbijdrage toekent. Als er vanuit OCW geen compensatie komt, moeten de universitaire eenheden de hogere kosten in de eigen budgetruimte opvangen (in 2019 heeft de minister van OCW besloten de gehele prijsbijstelling niet door te geven aan de universiteiten).

De effecten van de door de minister overgenomen adviezen van de Commissie-Van Rijn aangaande de extra bekostiging van de technische universiteiten (sectorplan Bèta en Techniek) zijn verwerkt in de raming van de rijksbijdrage. Ten aanzien van de eventuele interne doorvertaling van deze effecten naar de faculteiten heeft het College van Bestuur besloten om in ieder geval in de jaren tot en met 2022 geen aanpassing in het allocatiemodel AEG aan te brengen. Met de interne doorvertaling is in de begroting 2022-2026 dan ook geen rekening gehouden.

Zoals eerder aangegeven heeft de universiteit een ambitieus huisvestingsprogramma voor de komende jaren. In het programma zijn twee 'majeure' investeringsprojecten opgenomen. Het vastgoedbeheer is centraal georganiseerd. Hoe groter de omvang van het project, hoe groter het financiële risico. Een risico zou kunnen zijn dat

Figuur 17  
Verloop Liquide middelen & lening BNG



de behoefte aan ruimte niet goed meer aansluit op de bestaande vastgoedportefeuille vanwege een lager of hoger aantal studenten en medewerkers dan geraamd.

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

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

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

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

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

### **Intern risicobeheersings- en controlesysteem**

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

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

Voor de periodieke afsluiting wordt gebruikgemaakt van Runbook. Dit systeem is uitgerold in de hele organisatie. Het aan de financiële administratie (SAP) gekoppelde systeem voorziet in een stapsgewijs afsluitproces met vastlegging en documentatie van alle bijbehorende interne controlewerkzaamheden. In combinatie met de hierop volgende controle door Audit, wordt zo een volledige audit-trail in het systeem vastgelegd. Het systeem heeft geleid tot een verdere uniformering van het afsluitproces. In 2021 is door middel van continuus control monitoring verder gewerkt aan de beheersing van de belangrijkste risico's in het proces van bestellen tot en met betalen. Per 1 januari 2021 is het Administratief Shared Service Center (ASSC) van start gegaan. In deze afdeling zijn onder andere de financiële administratie en de personeelsadministratie ondergebracht. Aan de

beheersing van de General IT Controls (GITC) is in 2021 ruimschoots aandacht besteed. Het systeem Topdesk wordt nu gebruikt door Functioneel Beheer voor het vastleggen en documenteren van de programmatische wijzigingen.

De beheersing van de processen om te komen tot een aanvaardbare aangifte van de btw en de (eind)loonheffing is in 2021 op orde. In het najaar van 2019 zijn nieuwe afspraken gemaakt met de belastingdienst over een aanpassing van de pro-rata-regeling. Daarbij is afgesproken welk deel van de omzet met btw wordt belast en welk deel niet.

Het beleid inzake beleggen en lenen is gebaseerd op het Treasury Statuut. In de toelichting op de jaarrekening is zichtbaar over welke soorten beleggingen en leningen de universiteit (inclusief Libertatis Ergo Holding BV) beschikt, wat er in 2021 is veranderd en wat de looptijden zijn. Op hoofdlijnen bleef het beleid in 2021 onveranderd.

De beschikbare liquide middelen (zonder onderscheid tussen publieke en private middelen) van de Universiteit Leiden zelf worden sinds 2017 aangehouden bij het ministerie van Financiën onder het regime van het schat-kistbankieren. Vooralsnog worden deze middelen, gezien de rentecurves, aangehouden op de rekening-courant. Liquide middelen van Libertatis Ergo Holding BV worden aangehouden op een rekening-courant bij de huisbankier en op verschillende spaarrekeningen bij de grote Nederlandse banken.

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. In 2021 is deze stichting ondergebracht bij het LUF.

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.

## **5.8 Private activiteiten**

De universiteit ontplooit op grond van, of gerelateerd aan de wettelijke taken op het gebied van onderwijs, onderzoek en valorisatie diverse activiteiten die niet worden bekostigd door de overheid, maar een privaat karakter dragen. Het gaat daarbij onder meer om contractonderwijs, contractonderzoek, studentenhuysvesting, vastgoed-

ontwikkeling en catering. De omzet van deze activiteiten is zichtbaar in de jaarrekening onder de posten 'Werken voor derden' en 'Overige baten'. Bij de invoering van de vennootschapsbelasting voor overheidsorganisaties is met de Belastingdienst afgesproken jaarlijks vast te stellen of vanwege de omvang van deze activiteiten een subjectieve vrijstelling van de vennootschapsbelasting van toepassing is. Over het boekjaar 2020 is deze vrijstelling verkregen.

De universiteit wil voorkomen dat voor deze activiteiten de rijksbijdrage en/of de collegegelden moeten worden ingezet, en heeft daarom een aantal maatregelen getroffen om dat te borgen. Deze maatregelen hebben niet kunnen voorkomen dat een aantal van deze activiteiten in 2021 verlies heeft geleden als gevolg van de maatregelen die de overheid heeft getroffen voor het beheersen van de coronacrisis. De maatregelen hebben, net als bij enkele andere maatschappelijke sectoren, een grote vraaguitval veroorzaakt, met een groot financieel effect op de afzonderlijke activiteiten (zoals bij het Sportcentrum, de horecavoorzieningen voor studenten en medewerkers en het postacademisch onderwijs). Het nadelig financieel resultaat kon niet bij alle activiteiten worden opgevangen met de in eerdere jaren gerealiseerde positieve resultaten.

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

De bijbehorende tarieven worden vastgesteld door het faculteitsbestuur of het College van Bestuur; ze zijn in principe kostendekkend en niet-marktversturend. Onderwijstarieven worden jaarlijks vastgesteld als onderdeel van de begrotingsvaststelling of in het kader van het retributiebeleid. Postacademisch onderwijs wordt in rekening gebracht tegen minimaal de integrale kostprijs.

Jaarlijks stelt het College van Bestuur op basis van de begroting de uurtarieven voor contractonderzoek vast. Voor de overige activiteiten stelt het college voor het begin van het jaar de tarieven vast (bijvoorbeeld voor

catering, het gebruik van het Universitair Sportcentrum en voor studentenhuysvesting).

De interne accountant beoordeelt jaarlijks bij de interimcontrole de opzet en werking van de administratieve organisatie ten aanzien van de opbrengsten van deze activiteiten. Zo nodig besteden de eenheden nadere aandacht aan de toerekening van indirecte kosten. Binnen de universiteit is verder aandacht gevraagd voor het risico van 'oneerlijke concurrentie' door om niet of tegen een te laag tarief faciliteiten en/of diensten vanuit de universiteit ter beschikking te stellen.

De financieringsactiviteiten van de universiteit lopen in principe via de 100 procent-dochteronderneming Libertatis Ergo Holding BV (LEH). LEH investeert in nieuwe ondernemingen die voortkomen uit de universiteit, of neemt deel in fondsen die financiering verzorgen. De universiteit heeft bij de oprichting in 1996 158 duizend 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 2021 gerealiseerde investeringen worden toegelicht in de jaarrekening.

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

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

Verder worden kamers verhuurd aan studenten van het Leiden University College The Hague, in verband met het 'residentieel concept'. Gestreefd wordt naar een kosten-



dekkende exploitatie. In 2021 is door het opzeggen van kamers door buitenlandse studenten vanwege de coronacrisis sprake van een verlies op deze activiteit.

Er is overigens bij de universiteit geen sprake van:

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

De interne beheersing van de private activiteiten is bij de universiteit ingericht conform Thema 2 van de Notitie 'Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs' (OCW, 2004) en de 'Handreiking voor de inrichting van onderwijskundige publiek-private arrangementen' (OCW, 2011). Deze zijn vervat in de interne Richtlijn publiek/privaat (2011). In 2021 is de 'Beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten' van de minister van OCW in werking getreden. Deze beleidsregel is een nadere uitleg van het bestaande beleid en vervangt de eerdergenoemde Notitie en Handreiking. Volgens die nadere uitleg wordt van onderwijsinstellingen verwacht dat zij volledig en transparant verantwoording afleggen in het bestuursverslag. Om de onderwijsinstellingen gelegenheid te geven om aanpassingen in de bedrijfsvoering door te voeren, zodat zij ook daadwerkelijk conform de nieuwe beleidsregel kunnen verantwoorden, heeft OCW de onderwijsinstellingen een jaar uitstel verleend van de datum waarop conform de nieuwe beleidsregel moet worden verantwoord. De Universiteit Leiden zal vanaf het verslagjaar 2022 conform de nieuwe beleidsregel verantwoorden.



# Deel II

## Jaarrekening 2021



# Geconsolideerde jaarrekening

## Geconsolideerde balans (na resultaatbestemming)

(bedragen in M€)		31-12-2021	31-12-2020
1	Activa		
	<i>Vaste activa</i>		
1.1	Materiële vaste activa	334,1	312,9
1.2	Financiële vaste activa	24,6	23,7
	Totaal vaste activa	358,7	336,6
	<i>Vlottende activa</i>		
1.3	Voorraden	1,0	1,0
1.4	Vorderingen	43,5	37,1
1.5	Liquide middelen	230,9	208,1
	Totaal vlottende activa	275,4	246,2
	<b>Totaal activa</b>	<b>634,1</b>	<b>582,8</b>
2	Passiva		
2.1	<i>Groepsvermogen</i>		
2.1.1	Eigen vermogen	238,1	211,6
2.1.2	Minderheidsbelang derden	0,3	0,3
	Totaal groepsvermogen	238,4	211,9
	<i>Vreemd vermogen</i>		
2.2	Voorzieningen	32,1	30,1
2.3	Langlopende schulden	92,7	76,7
2.4	Kortlopende schulden	270,9	264,1
	Totaal vreemd vermogen	395,7	370,9
	<b>Totaal passiva</b>	<b>634,1</b>	<b>582,8</b>

## Geconsolideerde staat van baten en lasten

(bedragen in M€)		2021	2020
3	<i>Baten</i>		
3.1	Rijksbijdragen	449,2	397,9
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	8,6	7,6
3.3	Collegegelden	70,4	76,0
3.4	Baten werk in opdracht van derden	198,4	190,5
3.5	Overige baten	50,7	35,3
	<b>Totaal baten</b>	<b>777,3</b>	<b>707,3</b>
4	<i>Lasten</i>		
4.1	Personeelslasten	542,2	501,9
4.2	Afschrijvingen	39,3	36,7
4.3	Huisvestingslasten	51,5	46,3
4.4	Overige lasten	120,6	111,9
	<b>Totaal lasten</b>	<b>753,6</b>	<b>696,8</b>
	<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>23,7</b>	<b>10,5</b>
5.1	Financiële baten en lasten	-0,1	-0,9
	Resultaat voor belasting	23,6	9,6
	Belastingen	0,0	0,0
	Resultaat deelnemingen	-0,3	0,0
	Resultaat na belasting	23,3	9,6
	Aandeel derden in resultaat (LUMC)	-3,2	9,8
	<b>Nettoresultaat</b>	<b>26,5</b>	<b>-0,3</b>

## Geconsolideerd kasstroomoverzicht

(bedragen in M€)	2021	2020
<i>Kasstroom uit operationele activiteiten</i>		
Saldo baten en lasten	23,7	10,5
Aandeel derden in resultaat (LUMC)	3,2	-9,8
Aanpassingen voor:		
Afschrijvingen (excl. LUMC)	34,7	32,9
Mutaties voorzieningen (excl. LUMC)	1,9	1,4
Subtotaal	36,6	34,3
<i>Veranderingen in werkkapitaal</i>		
Voorraden	0,0	0,0
Vorderingen	-6,5	1,8
Kortlopende schulden	6,9	11,2
Subtotaal	0,4	13,0
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	63,9	48,0
Ontvangen interest	0,5	0,7
Betaalde interest	-0,8	-1,4
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>63,6</b>	<b>47,3</b>
<i>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</i>		
Investerings materiële vaste activa	-55,9	-29,5
Desinvesteringen materiële vaste activa	0,0	0,0
(Des)investerings in deelnemingen	-0,8	-0,2
Mutaties leningen	-0,1	-0,6
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>-56,8</b>	<b>-30,4</b>
<i>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</i>		
Toename langlopende schulden	17,1	13,6
Aflossing langlopende schulden	-1,1	-6,4
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>16,0</b>	<b>7,2</b>
<b>Mutatie liquide middelen</b>	<b>22,8</b>	<b>24,1</b>
Beginstand liquide middelen	208,1	184,0
Mutatie liquide middelen	22,8	24,1
<b>Eindstand liquide middelen</b>	<b>230,9</b>	<b>208,1</b>

## Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

### Algemeen

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

### Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2021, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2021.

### Toegepaste standaarden

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

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

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

### Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

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

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

### Activa en passiva

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de organisatie zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

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

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

### Inkomsten en uitgaven

Baten worden in de staat van baten en lasten opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verplichting, heeft plaatsgevonden waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

De baten en lasten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben.

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



## Schattingen

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

## Grondslagen voor consolidatie

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

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

- Libertatis Ergo Holding BV (LEH BV), gevestigd te Leiden, en de daaraan verbonden deelnemingen;
- Stichting Universitair Sportcentrum Universiteit Leiden, gevestigd te Leiden.

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

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

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

De activiteiten van de Faculteit Geneeskunde zijn ondergebracht in het Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC). Het LUMC ontvangt voor de onderwijs- en onderzoeksactiviteiten van de faculteit een jaarlijkse bijdrage van het College van Bestuur. In de geconsolideerde jaarrekening worden conform Rf 660.506 de baten en lasten van de onderwijs- en onderzoeksactiviteiten van het LUMC verwerkt. Hierbij zijn baten en lasten van het LUMC aan onderzoek en onderwijs toegeerekend op basis van het aandeel van de universitaire subsidie en van derden ontvangen subsidies (tweede- en derde geldstroom) in de totale baten. De afschrijvingslasten van het LUMC zijn niet opgenomen in de cijfermatige toelichting op het verloop van de materiële vaste activa, omdat het LUMC niet in de geconsolideerde balans is opgenomen.

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

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

## Transacties in vreemde valuta

Transacties luidend in vreemde valuta worden in de betreffende functionele valuta van de organisatie omgerekend tegen de geldende wisselkoers per transactiedatum. In vreemde valuta luidende monetaire activa en verplichtingen worden per balansdatum in de functionele valuta omgerekend tegen de op die datum geldende wisselkoers. Niet-monetaire activa en passiva in vreemde valuta's die tegen historische kostprijs worden opgenomen, worden in euro's omgerekend tegen de geldende wisselkoersen per transactiedatum. De bij omrekening optredende valutakoersverschillen worden in de staat van baten en lasten verantwoord.

## Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten investeringen in aandelen en obligaties, handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden, overige te betalen posten en tevens afgeleide financiële instrumenten.

Besloten afgeleide instrumenten in contracten worden door de universiteit niet afgescheiden van het basiscontract en apart verantwoord, maar toegelicht onder het betreffende balanshoofd.

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

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

#### *Handelsportefeuille*

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

#### *Verstrekke leningen en overige vorderingen*

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

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

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

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

#### *Afgeleide financiële instrumenten*

Afgeleide instrumenten worden gewaardeerd op kostprijs of lagere marktwaarde.

#### *Niet-afgeleide financiële verplichtingen*

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

#### **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.

#### **Aanpassing vergelijkende cijfers in de jaarrekening 2021**

Met ingang van 1 januari 2021 wordt Stichting Praesidium Libertatis I niet meer opgenomen in de consolidatie van de Universiteit Leiden. Dit is veroorzaakt doordat er per deze datum geen overheersende zeggenschap meer kan worden uitgeoefend. Om deze reden heeft de Universiteit Leiden haar vergelijkende cijfers over 2020 aangepast. Deze aanpassing is in de geconsolideerde jaarrekening van de universiteit overgenomen. In onderstaande tabel is aangegeven welke posten met welk financieel belang zijn aangepast.

Tabel Wijzigingen geconsolideerde jaarrekening 2021 naar aanleiding van uit consolidatie wegvallen van Stichting Praesidium Libertatis I

(bedragen in M€)	Cijfers conform jaarrekening 2020	Cijfers 2020 in jaarrekening 2021	Wijzigingen vergelijkende cijfers 2020
<b>Balans</b>			
<b>Activa</b>			
<i>Vlottende activa</i>	267,7	246,2	-21,5
Vorderingen	36,9	37,0	0,1
Debiteuren	11,0	11,3	0,2
Overlopende activa	20,1	20,0	-0,1
Effecten	20,8	0,0	-20,8
Obligaties	13,3	0,0	-13,3
Aandelen	7,5	0,0	-7,5
Liquide middelen	209,0	208,1	-0,9
Banken	204,7	203,8	-0,9
<b>Totaal Activa</b>	<b>604,3</b>	<b>582,8</b>	<b>-21,5</b>
<b>Passiva</b>			
<i>Groepsvermogen</i>	232,4	211,9	-20,5
Bestemmingsfonds (privaat)	20,5	0,0	-20,5
Stichting Praesidium Libertatis I	20,5	0,0	-20,5
<i>Vreemd vermogen</i>			
Kortlopende schulden	265,0	264,1	-0,9
Crediteuren	12,7	12,9	0,2
Overlopende passiva	109,9	108,7	-1,2
Overige overlopende posten	31,2	30,0	-1,2
<b>Totaal Passiva</b>	<b>604,3</b>	<b>582,8</b>	<b>-21,5</b>
<b>Winst- en verliesrekening</b>			
<b>Baten</b>			
Baten	707,0	707,3	0,3
Overige baten	35,1	35,4	0,3
Overige	19,4	19,7	0,3
<b>Lasten</b>			
Lasten	698,1	696,8	-1,3
Overige lasten	113,2	111,9	-1,3
Overige overige lasten	88,6	87,3	-1,3
Subsidies	20,4	19,1	-1,3
Saldo baten en lasten	8,9	10,5	1,6
Financiële baten en lasten	-0,1	-0,9	-0,8
Waarderverandering effecten	0,7	-0,2	-0,9
Resultaat na belasting	8,8	9,6	0,7
<b>Nettoresultaat</b>	<b>-1,0</b>	<b>-0,3</b>	<b>0,7</b>

## Grondslagen waardering activa en passiva

### Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden in de balans verwerkt indien het waarschijnlijk is dat de toekomstige prestatie-eenheden met betrekking tot dat actief zullen toekomen aan de universiteit en de kosten van het actief betrouwbaar kunnen worden vastgesteld.

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

Vorbereidingskosten worden, conform Rj 212.303, geactiveerd voor zover sprake is van kosten die noodzakelijk zijn voor de realisatie van het actief (bijvoorbeeld

tekeningen en vergunningen) tot aan de ingebruikneming. Kosten die worden gemaakt ten behoeve van de besluitvorming over de realisatie van het actief, komen niet voor activering in aanmerking (bijvoorbeeld studies en verkenningen).

Investeringsubsidies worden gesaldeerd met de investeringen in het betreffende actief. Wanneer de mogelijkheid bestaat dat de subsidie (deels) wordt teruggevorderd gedurende de levensduur van het actief, 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.

### Afschrijvingspercentages materiële vaste activa

Soort Actief	Afschrijvingspercentage per jaar
<b>Terreinen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Algemeen</li><li>• Uitgaven aanleg sportterreinen</li><li>• Overige terreinvoorzieningen</li></ul>	0% 10% 3,33%
<b>Gebouwen*</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Casco</li><li>• Afbouw</li><li>• Inbouwpakket</li><li>• Technische installaties</li></ul>	1,67% 3,33% 6,67% 5%-6,67%
Grondexploitatie	Naar rato van de duur van de niet-eeuwigdurende erfpachtovereenkomst.
Investerings in huurpanden	10%, bij een kortere huurtermijn dan 10 jaar naar rato van het aantal huurjaren.
Groot onderhoud	Uitgaven $\geq$ € 140.000 worden geactiveerd Uitgaven $<$ € 140.000 worden niet geactiveerd, tenzij sprake is van levensduurverlenging.
<b>Inventaris en apparatuur*</b>	<b>Activering vindt plaats vanaf € 6.000 per item**</b>
Inventaris	10%
Wetenschappelijke apparatuur	20%, extern gefinancierd 100%
Niet-wetenschappelijke apparatuur	10%
Infrastructurele computer- en netwerkapparatuur	20%
Computer-hardware	25%
Software	25%
Concerninformatiesystemen	10%
Boeken en collecties	Aanschaffingen van boeken en collecties worden rechtstreeks ten laste van de exploitatierekening gebracht.

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

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

Wetenschappelijke apparatuur wordt afgeschreven in vijf jaar. Extern gefinancierde apparatuur wordt na ingebruikname direct voor honderd procent afgeschreven.

Inventaris en apparatuur (inclusief software) worden afzonderlijk geactiveerd voor zover sprake is van aanschaffingen boven de € 6.000 per item. Activa die kunnen worden beschouwd als bulkaankopen worden geactiveerd boven € 50.000. De afschrijvingstermijn staat in onderstaande tabel per type weergegeven. Concernbrede informatiesystemen (onder meer het financiële en het studenteninformatiesysteem) worden afgeschreven in tien jaar.

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

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

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

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

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

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

### **Financiële vaste activa**

Deelnemingen waarin invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode op basis van de nettovermogenswaarde. Bij de bepaling van de nettovermogenswaarde worden de waarderingsgrondslagen van de Universiteit Leiden gehanteerd. Deelnemingen met een negatieve nettovermogenswaarde worden op nihil gewaardeerd. Als de organisatie garant staat voor de schulden van de betreffende deelneming wordt een voorziening gevormd.

Deze wordt primair ten laste van de vorderingen op deze deelneming gevormd en voor het overige onder de voorzieningen ter grootte van het aandeel in de door de deelneming geleden verliezen, dan wel voor de verwachte betalingen door de organisatie ten behoeve van deze deelneming.

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

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

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

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

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 financiële activa*

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

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

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

#### **Vorraden**

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

#### **Vorderingen**

Handelsdebiteuren, financial lease-vorderingen met een looptijd korter dan één jaar, overige vorderingen en vorderingen op minderheidsbelangen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde, verminderd met een bedrag voor een noodzakelijk geachte voorziening voor

debiteurenrisico's. Zie ook de toelichting onder 'Financiële instrumenten'.

Tot de vorderingen behoort tevens een door het ministerie van OCW toegepaste korting op de rijksbijdrage. Deze zogenoemde kaskorting betreft het deel van de rijksbijdrage dat pas in het volgende kalenderjaar wordt uitbetaald. Verder heeft het ministerie van OCW in 2009 en 2010 compensatie verleend voor de invoering van de bachelor-masterstructuur in de periode 2003-2008. Deze compensatie wordt in de periode 2011-2022 uitbetaald via de rijksbijdrage.

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

Het saldo van 'Projecten uit hoofde van werk in opdracht van derden' leidt tot een vordering of een schuld op de balans. Het saldo wordt per project bepaald. Projecten waarbij de vooruitbetaalde kosten de vooruit gefactuurerde termijnen overschrijden, worden verantwoord onder de vorderingen. Projecten waarbij de vooruit gefactuurerde termijnen de vooruitbetaalde kosten overschrijden, worden verantwoord onder de schulden. Een eventueel noodzakelijke voorziening op een project uit hoofde van werk in opdracht van derden, wordt gepresenteerd onder de voorziening 'Verlieslatende contracten'.

#### **Effecten**

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

#### **Liquide middelen**

Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Hieronder vallen kasgelden, direct opeisbare deposito's bij de bank, banktegoeden, en ontvangen cheques en wissels die ter vrije besteding zijn. In vreemde valuta luidende liquide middelen worden per balansdatum in de functionele valuta omgerekend tegen de op die datum geldende wisselkoers. Liquide middelen die naar verwachting langer dan 12 maanden niet ter beschikking staan van de universiteit, worden gerubriceerd als financiële vaste activa.

#### **Eigen vermogen**

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

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

### **Minderheidsbelang derden**

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

### **Voorzieningen**

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

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

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

#### *Personeelsvoorziening*

De personeelsvoorzieningen zijn opgenomen tegen contante waarde; bij de berekening van de contante waarde wordt ervan uitgegaan dat het renteniveau per 31 december van het boekjaar, 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 indien uiterlijk op opmaakdatum van de jaarrekening de gerechtvaardigde verwachting van uitvoering van het plan is gewekt bij hen voor wie de reorganisatie gevolgen zal hebben. Van een gerechtvaardigde verwachting is sprake als is gestart met de uitvoering van de reorganisatie, of als de hoofdlijnen bekend zijn gemaakt aan hen voor wie de reorganisatie gevolgen zal hebben. In de reorganisatievoorziening worden de als gevolg van de reorganisatie noodzakelijk kosten opgenomen die niet in verband staan met de doorlopende activiteiten van de universiteit. De voorzieningen voor reorganisaties houden verband met de geschatte kosten

van de uitstroom van het personeel bij de betreffende onderdelen.

#### *Overige voorzieningen*

De overige voorzieningen zijn opgenomen tegen de nominale waarde van de voor de afwikkeling van de voorziening naar verwachting noodzakelijke uitgaven.

### **Langlopende schulden**

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

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

### **Kortlopende schulden**

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

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

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

### **Pensioenen**

Uitgangspunt is dat de in de verslagperiode te verwerken pensioenlast gelijk is aan de over die periode aan het pensioenfonds verschuldigde pensioenpremies. Voor

zover de verschuldigde premies op balansdatum nog niet zijn voldaan, wordt hiervoor een verplichting opgenomen. Als de op balansdatum reeds betaalde premies de verschuldigde premies overtreffen, wordt een overlopende actiefpost opgenomen voor zover sprake zal zijn van terugbetaling door het fonds of van verrekening met in de toekomst verschuldigde premies.

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

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

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

De universiteit heeft een pensioenregeling die is ondergebracht bij het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (hierna te noemen ABP) en die te karakteriseren is als een zogeheten toegezegd-pensioenregeling, waarbij de pensioenuitkering gebaseerd is op de lengte van het dienstverband en het gemiddelde salaris van de werknemer gedurende dit dienstverband. Aangezien het ABP een bedrijfstakpensioenfonds is dat niet in staat is de voor een toegezegd-pensioenregeling benodigde gegevens aan te leveren, wordt de regeling behandeld als een toegezegde-bijdrageregeling.

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

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

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

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

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

### **Grondslagen baten en lasten**

#### **Algemeen**

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

#### **Baten**

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

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

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

##### *Collegegelden*

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

##### *Baten werk in opdracht van derden*

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

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



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

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

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

#### *Overige baten*

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

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

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

- De universiteit heeft alle belangrijke rechten op de economische voordelen alsmede alle belangrijke risico's met betrekking tot de goederen overgedragen aan de koper; *en*
- De universiteit behoudt over de verkochte goederen niet een zodanige voortgezette betrokkenheid, zoals bij de eigenaar, dat hij feitelijk kan blijven beschikken over die goederen en daarmee kan besluiten over de aanwending van die goederen; *en*
- Het bedrag van de opbrengst kan op betrouwbare wijze worden bepaald; *en*
- Het is waarschijnlijk dat de economische voordelen met betrekking tot de transactie aan de universiteit zullen toevloeien; *en*
- De reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt met betrekking tot

de transactie kunnen op betrouwbare wijze worden bepaald.

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

- Het bedrag van de opbrengst kan op betrouwbare wijze worden bepaald; *en*
- Het is waarschijnlijk dat de economische voordelen met betrekking tot de transactie aan de rechtspersoon zullen toevloeien; *en*
- De mate waarin de dienstverlening op de balansdatum is verricht kan op betrouwbare wijze worden bepaald; *en*
- De reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de dienstverlening te voltooien kunnen op betrouwbare wijze worden bepaald.

Indien het resultaat van een bepaalde opdracht tot dienstverlening niet op betrouwbare wijze kan worden bepaald, wordt slechts een opbrengst verwerkt tot het bedrag van de kosten van de dienstverlening die worden gedekt door de opbrengsten.

#### **Lasten**

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

#### *Personele lasten*

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

Indien sprake is van een beloning met opbouw van rechten worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Hiertoe is per

balansdatum een verplichting opgenomen. Indien sprake is van een beloning waarbij geen rechten worden opgebouwd, neemt de universiteit de (verwachte) lasten in aanmerking in de periode waarover deze beloning is verschuldigd.

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

#### *Pensioenlasten*

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

De universiteit heeft een pensioenregeling die is ondergebracht bij het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (hierna te noemen ABP) en die te karakteriseren is als een zogeheten toegezegd-pensioenregeling, waarbij de pensioenuitkering gebaseerd is op de lengte van het dienstverband en het gemiddelde salaris van de werknemer gedurende dit dienstverband. Aangezien het ABP een bedrijfstakpensioenfonds is dat niet in staat is de voor een toegezegd-pensioenregeling benodigde gegevens aan te leveren, wordt de regeling behandeld als een toegezegde-bijdrageregeling.

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

#### *Overige lasten*

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

De afschrijvingen op verhuurde apparaten bedragen een vast percentage van de vervaardigingsprijs vermeerderd met de kosten om de apparaten te laten functioneren bij

de gebruiker. Huuruitgaven voor duurzame bedrijfsmiddelen, waarbij de voor- en nadelen verbonden aan het eigendom van de duurzame bedrijfsmiddelen nagenoeg geheel voor rekening van de verhuurder komen, worden lineair over de leaseperiode in de kosten verantwoord.

#### *Leasing*

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

Als de universiteit optreedt als lessee in een operationele lease, wordt het leaseobject niet geactiveerd. Leasebetalingen inzake de operationele lease worden lineair over de leaseperiode ten laste van de staat van baten en lasten gebracht en de contractuele verplichtingen vermeld als niet uit de balans opgenomen verplichtingen.

#### **Vreemde valuta**

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

#### **Financieringskosten**

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

#### **Vennootschapsbelasting**

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

## Grondslagen kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode. Kasstromen in buitenlandse valuta's zijn herleid naar euro's met gebruikmaking van de gewogen gemiddelde omrekeningskoersen voor de betreffende periodes. In het geconsolideerd kasstroomoverzicht worden de afschrijvingslasten bij het LUMC niet meegenomen.

## Toelichting op de geconsolideerde balans

### 1.1 Materiële vaste activa

(bedragen in M€)	1.1.1	1.1.2	1.1.3	1.1.4	Totaal
	Gebouwen en terreinen	Inventaris en apparatuur	Gebouwen in uitvoering	Vastgoed-ontwikkeling	
<b>Stand per 1 januari 2021</b>					
Aanschafprijs t/m 2020	630,8	164,0	14,4	24,7	<b>833,8</b>
Cumulatieve waardevermindering en afschrijvingen	380,7	136,1	0,0	4,0	<b>520,9</b>
<b>Boekwaarde per 1 januari 2021</b>	<b>250,1</b>	<b>27,8</b>	<b>14,4</b>	<b>20,6</b>	<b>312,9</b>
<i>Mutaties in de boekwaarde</i>					
Investerings	11,3	14,3	27,1	3,0	<b>55,7</b>
Desinvestering aanschafwaarde	2,2	10,1	0,0	3,0	<b>15,3</b>
Netto-afschrijving (excl. LUMC)	17,5	1,4	0,0	0,4	<b>19,3</b>
<b>Saldo</b>	<b>-8,4</b>	<b>2,8</b>	<b>27,1</b>	<b>-0,5</b>	<b>21,1</b>
<b>Stand per 31 december 2021</b>					
Aanschafprijs t/m 2021	640,0	167,5	41,5	24,6	<b>873,6</b>
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	398,3	136,8	0,0	4,4	<b>539,5</b>
<b>Boekwaarde per 31 december 2021</b>	<b>241,7</b>	<b>30,7</b>	<b>41,5</b>	<b>20,2</b>	<b>334,1</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 2021</b>					
Afschrijvingen (excl. LUMC)	19,7	11,5	0,0	3,4	<b>34,7</b>
Desinvestering cumulatieve afschrijvingen	2,2	10,1	0,0	3,0	<b>15,3</b>
<b>Netto-afschrijving</b>	<b>17,5</b>	<b>1,4</b>	<b>0,0</b>	<b>0,4</b>	<b>19,4</b>

De afschrijvingslasten van LUMC bedragen M€ 4,6 en zijn niet in bovenstaand overzicht opgenomen.

#### Gebouwen en terreinen, gebouwen in uitvoering

In 2021 is een bedrag van M€ 38,4 geïnvesteerd in gebouwen. Hiervan is M€ 15,6 besteed aan de ontwikkeling van het Gorlaeusgebouw Fase 2, M€ 11,0 aan de uitbreiding van het Snellius Datacenter; en M€ 2,9 aan de Parkeergarage Ehrenfestweg.

De WOZ-waarde van de gebouwen bedraagt M€ 354,4 (prijspeil 2021), de verzekerde waarde van de gebouwen en inventaris bedraagt M€ 1.503,6 (ultimo 2021).

#### Inventaris en apparatuur

In 2021 is voor M€ 13,6 geïnvesteerd in inventaris en apparatuur. Het betreft voornamelijk investeringen in wetenschappelijke (onderzoeks)apparatuur, computer- en randapparatuur bij de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen (ca. M€ 6,1), investeringen in computer- en randapparatuur bij het ISSC (ca. M€ 3,7), door UFB (ongeveer M€ 1,2), door de Universiteitsbibliotheek (ca. M€ 0,8) en overige inventaris en apparatuur (ca. M€ 1,8).

#### Grondexploitatie

De universiteit ontwikkelt terreinen voor de uitgifte van percelen in erfpacht. In 2021 is M€ 4,2 geïnvesteerd in de ontwikkeling van terreinen voor toekomstige uitgiften. Deze kosten worden geactiveerd en worden na uitgifte van de percelen gedurende de looptijd van de erfpacht afgeschreven. De ontvangen erfpachten worden verantwoord onder de langlopende schulden en vallen, eveneens gedurende de looptijd van een erfpachtcontract, vrij ten gunste van het

resultaat. Er is M€ 1,2 aan grondexploitatie overgeboekt naar 'Gebouwen en terreinen' in verband met de grondverkoop aan het Universitair Sportcentrum.

### Bijzondere collecties

De Universiteit Leiden is in het bezit van omvangrijke bijzondere collecties. Deze academische erfgoedcollecties zijn vanaf de oprichting van de universiteit verworven en worden jaarlijks aangevuld met nieuwe aankopen en schenkingen. De universiteit beheert bovendien een aantal belangrijke bruikleencollecties, waaronder de collectie van de Maatschappij der Nederlandsche Letterkunde.

De bijzondere collecties kunnen worden onderverdeeld in een aantal domeinen: Westerse handschriften, archieven en brieven; oude en bijzondere drukken; prenten, tekeningen en portretten; foto's en fotografica; kaarten en atlanten, en Oosterse en Aziatische collecties.

## 1.2 Financiële vaste activa

(bedragen in M€)		Stand 31-12-2020	Mutaties 2021			Stand 31-12-2021
			Mutaties bij	Mutaties af	Resultaat	
1.2.1	<i>Deelnemingen</i>					
	Bimini	0,0	0,3	0,0	0,0	0,3
	Biogeneration Capital Fund II CV	0,2	0,0	0,2	0,0	0,0
	Biogeneration Capital Fund III CV	1,3	0,6	0,0	0,0	2,0
	Biogeneration Capital Fund IV CV	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1
	Biogeneration Ventures BV	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Fibriant BV	0,2	0,0	0,0	0,0	0,2
	Future Genomics Technologies BV	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	In Ovo BV	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Innovation Quarter BV	0,4	0,4	0,0	0,0	0,8
	Onnes BV	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	UNIIQ BV	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	VarmX BV	0,2	0,0	0,0	0,0	0,2
	Vitroscaan BV	0,2	0,3	0,0	-0,6	0,0
	ZoBio BV	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Totaal deelnemingen	2,6	1,7	0,2	-0,6	3,5
1.2.2	Leningen aan verbonden partijen	6,1	0,0	1,8	0,0	4,3
1.2.3	Overige leningen u/g	14,9	2,4	0,6	0,0	16,7
	<b>Totaal financiële vaste activa</b>	<b>23,7</b>	<b>4,1</b>	<b>2,5</b>	<b>-0,6</b>	<b>24,6</b>

### Deelnemingen

De waarde van de deelnemingen is met M€ 0,9 toegenomen. Dit is het saldo van investeringen in Bimini, Biogeneration Capital Fund III CV, Innovation Quarter BV en Vitroscaan BV voor in totaal M€ 1,7, en een desinvestering in Biogeneration Capital Fund II CV voor M€ 0,2. Het resultaat van de deelnemingen is circa M€ 0,6 negatief.

### Leningen aan verbonden partijen

Aan de Stichting Leidse Infrastructuur Bundeling (SLIB) is een lening verstrekt voor het realiseren van glasvezelverbindingen waarop jaarlijks conform schema wordt afgelost. Eind 2021 staat hiervan nog M€ 0,1 open. De universiteit heeft in 2013 een lening verstrekt van M€ 0,8 aan de Stichting Biopartner ter financiering van de afkoopsom voor de erfpacht. Tevens heeft de Stichting Biopartner in 2020 grond in erfpacht aangekocht, waarbij een uitgestelde betaling van M€ 1,5 is overeengekomen. Gedurende 2021 heeft de terugbetaling van dit bedrag plaatsgevonden. In 2014 is een lening van M€ 0,7 verstrekt aan de Stichting Bio Science Park Foundation voor de realisatie van de Bio Tech Training

Facility. Door LEH BV zijn aan de Stichting Biopartner vier leningen verstrekt voor de financiering van twee incubatorgebouwen voor in totaal M€ 2,8. In 2021 heeft de stichting een bedrag van M€ 0,1 op deze leningen afgelost.

### Overige leningen u/g

De overige leningen bestaan uit:

- Twee leningen verstrekt aan Green College Court BV in verband met de afgesloten overeenkomst betreffende de huur van de huisvesting op het Anna van Buerenplein in Den Haag. De leningen lopen in 20 jaar op naar M€ 20,0. In 2021 is de lening verhoogd met M€ 0,4 en met M€ 0,4 rente waardoor de lening ultimo 2021 is opgelopen tot M€ 9,7. Aan het einde van de huurperiode van 20 jaar wordt het gehele bedrag door Green College Court afgelost;
- Een vooruitbetaald bedrag van M€ 4,8 (ultimo 2021) inzake btw-compensatie met betrekking tot de huur van het Wijnhavencomplex in Den Haag. Gedurende de looptijd van de huurovereenkomst (20 jaar) valt elk jaar 1/20<sup>e</sup> deel vrij. In 2021 bedroeg de vrijval M€ 0,3;
- Cofinancieringen, verstrekt door LEH BV als academisch aandeelhouder samen met UNIIO BV aan startende ondernemingen. Deze financieringen betreffen converteerbare leningen, waarbij LEH BV na afloop van de financieringstermijn de optie heeft de lening om te zetten in aandelenkapitaal in de betrokken ondernemingen;
- Leningen verstrekt door LLPF BV in het kader van het financieringsprogramma Enterprise Leiden Fund (ELF) aan jonge ondernemers in de regio Leiden onder 'zachte' voorwaarden, zodat zij zich kunnen richten op de ontwikkeling van hun onderneming en ondernemerscapaciteiten. In 2021 is er voor een bedrag van M€ 0,1 aan nieuwe leningen verstrekt;
- Een lening van M€ 1,6 door LEH BV verstrekt aan Nectsgen BV (LUMC) voor de inrichting van een stamcelfaciliteit op het Bio Science Park.

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

### 1.3 Voorraden

(bedragen in M€)		31-12-2021	31-12-2020
1.3.1	Gebruiksgoederen	1,0	1,0
	<b>Totaal voorraden</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>

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

## 1.4 Vorderingen

(bedragen in M€)		31-12-2021	31-12-2020
1.4.1	Debiteuren	9,1	11,3
1.4.2	Ministerie van OCW	0,5	2,0
1.4.3	Studenten/deelnemers/cursisten	2,7	3,2
1.4.4	<i>Overige vorderingen</i>		
1.4.4.1	Personeel	0,2	0,3
1.4.4.2	Overige vorderingen	4,0	0,8
	<b>Totaal overige vorderingen</b>	<b>4,2</b>	<b>1,1</b>
1.4.5	<i>Overlopende activa</i>		
1.4.5.1	Vooruitbetaalde kosten	27,1	20,0
1.4.5.2	Verstreckte voorschotten	0,1	0,0
1.4.5.3	Overige overlopende activa	0,0	0,0
	<b>Totaal overlopende activa</b>	<b>27,2</b>	<b>20,0</b>
1.4.6	Af: voorzieningen wegens oninbaarheid	0,3	0,5
	<b>Totaal vorderingen</b>	<b>43,5</b>	<b>37,1</b>

Het saldo van de vorderingen is gestegen met M€ 6,5 naar M€ 43,5 (2020: M€ 37,0). 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 2021 M€ 0,5 bedraagt. De toename van vooruitbetaalde kosten met M€ 7,1 betreft hoofdzakelijk vooruitbetaalde projectkosten. De looptijd van deze vorderingen is korter dan één jaar.

### Verloopoverzicht van de voorziening wegens oninbaarheid

(bedragen in M€)		2021	2020
1.4.6	<i>Voorziening wegens oninbaarheid</i>		
	Stand per 1-1	0,4	0,2
	Onttrekking	0,2	0,0
	Dotaties	0,1	0,3
	<b>Stand per 31-12</b>	<b>0,3</b>	<b>0,5</b>

## 1.5 Liquide middelen

(bedragen in M€)		31-12-2021	31-12-2020
1.5.1	Kasmiddelen	0,0	0,0
1.5.2	Banken	226,5	203,8
1.5.3	Deposito's	4,3	4,3
	<b>Totaal liquide middelen</b>	<b>230,9</b>	<b>208,1</b>

De liquide middelen van de Universiteit Leiden bedroegen ultimo 2021 M€ 230,9. Deze zijn geheel ter vrije beschikking van de universiteit.

De Universiteit Leiden heeft de liquide middelen ondergebracht bij het ministerie van Financiën in het kader van het schatkistbankieren. In verband met de lage rentestand zijn deze middelen niet door de universiteit uitgezet in deposito's. De bestaande deposito's betreffen nog lopende deposito's van de deelnemingen JobMotion BV en CWTS BV voor in totaal M€ 4,3. Daarnaast staan er enkele bankgaranties uit.

## 2.1 Groepsvermogen

(bedragen in M€)		Stand 31-12-2020	Resultaat	Overige mutaties	Stand 31-12-2021
2.1.1.1	Algemene reserve	196,1	18,9	0,1	215,0
2.1.1.2	<i>Bestemmingsreserve (publiek)</i>				
2.1.1.2.1	Profileringsgebieden	0,3	0,0	0,0	0,3
2.1.1.2.2	Onderwijsintensivering	0,6	-0,5	-0,1	0,0
2.1.1.2.3	Profilering & zwaartepuntvorming	0,6	-0,6	0,0	0,0
2.1.1.2.4	Vernieuwingsmiddelen	14,0	8,7	0,0	22,7
	Totaal bestemmingsreserve (publiek)	15,5	7,6	-0,1	23,0
2.1.2	Minderheidsbelang derden	0,3	0,0	0,0	0,3
	<b>Totaal groepsvermogen</b>	<b>211,9</b>	<b>26,5</b>	<b>0,0</b>	<b>238,3</b>

### Voorstel voor resultaatbestemming

Het boekjaar 2021 is afgesloten met een positief resultaat van M€ 26,5, waardoor het eigen vermogen toeneemt naar M€ 238,3. 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 het College van Bestuur en de faculteiten zijn begrepen. Deze reserve is in 2021 per saldo toegenomen met M€ 18,9.
- Een viertal bestemmingsreserves (publiek) voor door het College van Bestuur gereserveerde en toegekende middelen voor profilering, onderwijsintensivering, profilering & zwaartepuntvorming en vernieuwingsmiddelen. Op deze reserves is een resultaat behaald van M€ 2,4 negatief. Het College van Bestuur heeft besloten om M€ 10,0 van het resultaat 2021 aan de reserve vernieuwingsmiddelen toe te voegen.
- Een minderheidsbelang derden waarin een door derden gehouden belang van 33,5% in een deelneming van LEH BV wordt weergegeven (M€ 0,3).



## 2.2 Voorzieningen

(bedragen in M€)		Stand 31-12- 2020	Mutaties 2021			Stand 31-12- 2021	Verdeling saldi	
			Dotaties	Onttrek- kingen	Vrijval		< 1 jaar	> 1 jaar
2.2.1	<i>Personeelsvoorzieningen</i>							
2.2.1.1	Werkloosheidsuitkeringen	5,0	4,1	2,4	1,8	4,8	2,0	2,8
2.2.1.2	Voorziening WIA	4,1	1,3	0,6	1,0	3,8	0,6	3,2
2.2.1.3	Jubileumuitkeringen	1,7	0,4	0,4	0,0	1,8	0,3	1,5
2.2.1.4	Reorganisatievoorzieningen	0,4	0,0	0,2	0,0	0,2	0,1	0,1
2.2.1.5	Transitievergoedingen	2,5	1,6	1,5	0,0	2,6	1,6	1,0
2.2.1.6	Langdurig zieken	1,5	0,6	1,2	0,0	0,9	0,9	0,0
	<b>Totaal personeelsvoorzieningen</b>	<b>15,2</b>	<b>8,0</b>	<b>6,3</b>	<b>2,8</b>	<b>14,1</b>	<b>5,4</b>	<b>8,6</b>
2.2.2	Verlieslatende contracten	1,8	0,0	0,0	0,5	1,3	1,3	0,0
2.2.3	<i>Overige voorzieningen</i>							
2.2.3.1	Asbestverwijdering	13,0	3,4	0,4	0,0	16,0	1,7	14,3
2.2.3.2	Vervanging sprinklerinstallatie	0,2	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0
2.2.3.3	Btw op licenties	0,0	0,7	0,0	0,0	0,7	0,7	0,0
	<b>Totaal overige voorzieningen</b>	<b>13,1</b>	<b>4,1</b>	<b>0,4</b>	<b>0,1</b>	<b>16,7</b>	<b>2,4</b>	<b>14,3</b>
	<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>30,1</b>	<b>12,0</b>	<b>6,7</b>	<b>3,4</b>	<b>32,1</b>	<b>9,1</b>	<b>22,9</b>

De voorzieningen zijn met M€ 2,0 toegenomen tot een bedrag van M€ 32,1.

### Personele voorzieningen

#### *Werkloosheidsuitkeringen*

De voorziening werkloosheidsuitkeringen omvat de verplichtingen voor de in de komende jaren door de Universiteit Leiden te betalen wachtgelden. Met verwijzing naar artikel 72a van de WW zijn overheidswerkgevers wettelijk verantwoordelijk voor re-integratie van werkloze ex-medewerkers. Het beleid van de Universiteit Leiden bevat begeleiding van de medewerkers indien beëindiging van de aanstelling aan de orde komt. Deze begeleiding betreft voorlichting over de rechten en plichten tijdens een (boven)wettelijke werkloosheidsuitkering, loopbaanadvies en het aanbieden van mogelijke outplacementtrajecten, met als doel het uitgangspunt werk-naar-werk te optimaliseren. Van de door de uitvoeringsinstellingen berekende maximale verplichting bij het totale bestand aan bestaande deelnemers aan de wachtgeldregeling, is op basis van de jaarlijkse vrijval geschat welk percentage daadwerkelijk zal worden uitbetaald. In 2021 is een bedrag van M€ 2,4 onttrokken aan deze voorziening. Voor de toekomstige uitkering van nieuwe instroom in het wachtgeld is een dotatie van M€ 4,1 geplengd. Een bedrag van M€ 1,8 is dit jaar vrijgevallen.

#### *Voorziening WIA (Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen)*

De Universiteit Leiden is eigen risicodrager gedurende de eerste tien jaar van arbeidsongeschiktheid van personeel. In 2021 is een dotatie noodzakelijk geweest van M€ 1,3 als gevolg van nieuwe instroom. De uitkeringen bedroegen in 2021 M€ 0,6.

#### *Jubileumgratificaties*

Deze voorziening omvat de contante waarde van toekomstige jubileumgratificaties van het personeelsbestand ultimo 2021.

#### *Reorganisatievoorziening*

De universiteit treft een reorganisatievoorziening indien op balansdatum een gedetailleerd reorganisatieplan is geformaliseerd, en indien uiterlijk op opmaakdatum van de jaarrekening de gerechtvaardigde verwachting van uitvoering van het plan is gewekt bij hen voor wie de reorganisatie gevolgen zal hebben. Van een gerechtvaardigde verwachting is

sprake als is gestart met de uitvoering van de reorganisatie, of als de hoofdlijnen bekend zijn gemaakt aan hen voor wie de reorganisatie gevolgen zal hebben. In de reorganisatievoorziening worden de als gevolg van de reorganisatie noodzakelijk kosten opgenomen die niet in verband staan met de doorlopende activiteiten van de onderneming. In de reorganisatievoorziening zijn de verwachte salarissen, wachtgeldlasten en herplaatsingskosten opgenomen van betrokken medewerkers. Een (deel van de) voorziening valt vrij zodra de betrokken medewerker herplaatst is of een andere baan heeft gevonden. De gepresenteerde reorganisatievoorziening behelst een aantal voorzieningen die tussen 2001 en 2014 zijn getroffen door de eenheid waar destijds een reorganisatie is doorgevoerd. In 2021 is per saldo M€ 0,2 aan deze voorzieningen onttrokken.

#### *Transitievergoedingen*

Met ingang van 1 juli 2017 hebben medewerkers met ontslag op grond van nieuwe wetgeving recht op een transitievergoeding. Dit recht is door de invoering van de Wet normalisering rechtspositie ambtenaren verruimd; vanaf de start van het dienstverband bouwt men rechten voor een transitievergoeding op. De verruiming is in de berekeningswijze verwerkt en heeft geleid tot een aanvullende dotatie. De voorziening is getroffen voor die categorie medewerkers waarvan zeker is dat ze recht kunnen doen gelden op deze vergoeding, te weten promovendi en postdocs. In 2021 is een bedrag van M€ 1,6 gedoteerd en een bedrag van M€ 1,5 onttrokken.

#### *Langdurig zieken*

Volgens wet- en regelgeving dient een Voorziening langdurig zieken gevormd te worden. Gekozen is voor een objectieve berekeningswijze, waarbij een voorziening wordt gevormd voor de medewerkers die ultimo 2021 twaalf maanden of langer ziek gemeld staan. Deze categorie wordt meegenomen in de voorziening voor de verwachte ziekteperiode in 2022. Dit heeft geleid tot een dotatie van M€ 0,6.

#### *Verlieslatende contracten*

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

### **Overige voorzieningen**

#### *Asbestverwijdering*

De universiteit heeft een voorziening getroffen voor de kosten van de verwijdering van asbest in verschillende gebouwen van de universiteit. In de afgelopen jaren zijn diverse asbestsaneringen gerealiseerd, maar ook in de komende jaren zal bij aanpassingen aan gebouwen en bij renovaties asbestsanering moeten plaatsvinden. Dotaties aan de asbest-/sloopvoorziening vinden plaats op basis van planvorming voor de betreffende gebouwen, waarbij externe adviseurs worden ingezet voor de raming van de verwachte uitgaven. Gedurende 2021 is een bedrag van M€ 0,4 onttrokken voor de kosten van asbestverwijdering, met name door de kosten van de sloop van het Gorlaeuscomplex. Gedurende 2021 is er een bedrag van M€ 3,4 gedoteerd voor de geraamde kosten bij de sloop van het Huygensgebouw en heeft indexering plaatsgevonden van de reeds bestaande voorziening.

#### *Vervanging sprinklerinstallatie*

In 2016 is een voorziening getroffen voor de kosten van de vervanging van de sprinklerinstallatie in de nieuwbouw van de Campus Bio Science Park, en voor de gevolgen daarvan op de voortgang van diverse onderzoeksprojecten. Gedurende 2021 is de vervanging afgerond en is er een resterend saldo van M€ 0,1 vrijgefallen.

#### *Btw op licenties*

De universiteit neemt via SURF licenties voor open-access-toegang af. Dit betreft digitale toegang tot databases, E-books en journals. Er is een discussie lopende met de belastingdienst omtrent het van toepassing zijnde btw-tarief. Gedurende 2020 en 2021 zijn de van toepassing zijnde kosten tegen het lage btw-tarief van 9% gefactureerd door SURF, terwijl hier mogelijk het hoge tarief van 21% van toepassing is. Er is gedurende 2021 een voorziening gevormd van M€ 0,7 om de te verwachten additonele btw-kosten te dekken.

## 2.3 Langlopende schulden

(bedragen in M€)		Stand 31-12- 2020	Mutaties 2021		Stand 31-12- 2021	Reste- rende looptijd > 1 jaar	Reste- rende looptijd > 5 jaar	Rente- percen- tage
			Aange- gane leningen	Aflos- singen/ vrijval				
2.3.1	Bank Nederlandse Gemeenten	30,0	0,0	0,0	30,0	30,0	30,0	4,805%
2.3.2	Erfpachten	46,7	17,1	1,1	62,7	61,3	55,8	
	<b>Totaal langlopende schulden</b>	<b>76,7</b>	<b>17,1</b>	<b>1,1</b>	<b>92,7</b>	<b>91,3</b>	<b>85,8</b>	

Op grond van de verwachte investeringen in vastgoed en de daaruit voortvloeiende liquiditeitsontwikkeling is in 2007 langlopende externe financiering aangetrokken. De Bank Nederlandse Gemeenten (BNG) heeft destijds een krediet-faciliteit ter beschikking gesteld van M€ 100. Hiervan is in 2007 M€ 30,0 opgenomen als vastrentende lening met een termijn van 25 jaar. In 2020 heeft de universiteit de resterende kredietfaciliteit van M€ 70,0 bij de BNG opgezegd. De lening moet op 1 oktober 2032 geheel zijn terugbetaald. De BNG heeft het recht tot opeising van de verstrekte finan-cieringen en beschikbaar gestelde faciliteiten indien de solvabiliteitsratio in de enkelvoudige jaarrekening daalt beneden de signaleringsgrens van 20%. Ultimo 2021 bedraagt de solvabiliteitsratio enkelvoudig 37,7% (2020: 36,5%).

De Universiteit Leiden is eigenaar van diverse terreinen in Leiden en Oegstgeest en zet zich actief in om hierop bedrijfs-matige activiteiten aan te trekken die de doelstelling van de universiteit en het LUMC ondersteunen. Percelen van deze terreinen worden uitgegeven in erfpacht of verkocht. De erfpachtovereenkomsten kennen een looptijd van vijftig jaar. Bij uitgifte ontvangt de universiteit een bedrag ineens. Gedurende de looptijd van de erfpacht valt een gedeelte van de erfpacht vrij ten gunste van het resultaat.

In 2021 zijn kavels uitgegeven aan Red Life Science en BMS voor in totaal een bedrag van M€ 17,1; M€ 1,1 is vrijge-vallen ten gunste van het resultaat.

## 2.4 Kortlopende schulden

(bedragen in M€)		31-12-2021	31-12-2020
2.4.1	Vooruit gefactureerde en -ontvangen termijnen OHW	112,2	116,8
2.4.2	Crediteuren	21,8	12,9
2.4.3	Vooruit ontvangen subsidies OCW	20,8	17,8
2.4.4	<i>Belastingen / premies sociale verzekeringen</i>		
2.4.4.1	Loonheffing	14,1	13,8
2.4.4.2	Omzetbelasting	0,3	3,4
2.4.4.3	Premies sociale verzekeringen	4,4	4,0
2.4.4.4	Vennootschapsbelasting	0,0	0,0
	Totaal belastingen / premies sociale verzekeringen	18,8	21,1
2.4.5	Schulden pensioenen	5,2	4,5
2.4.6	<i>Overlopende passiva</i>		
2.4.6.1	Vooruit ontvangen collegegelden	24,3	32,3
2.4.6.2	Vooruit ontvangen investeringssubsidies	0,4	0,7
2.4.6.3	Vakantiegeld en -dagen	28,6	27,4
2.4.6.4	Accountants- en administratiekosten	0,2	0,2
2.4.6.5	Rente	0,4	0,4
2.4.6.6	Overige posten	38,3	30,0
	Totaal overlopende passiva	92,1	90,9
	<b>Totaal kortlopende schulden</b>	<b>270,9</b>	<b>264,1</b>

De kortlopende schulden zijn toegenomen met M€ 6,8. De post 'Vooruit gefactureerde en ontvangen termijnen OHW' (onderhanden werk) is in 2021 met M€ 4,6 afgenomen, een inhaaleffect na het achterblijven van onderzoek door de door de regering genomen coronamaatregelen.

De post 'Nog te betalen omzetbelasting' bestaat voornamelijk uit de van de belastingdienst ontvangen omzetbelasting voor de eerste fase nieuwbouw Campus Bio Science Park. Jaarlijks dient een tiende van dit bedrag verrekend te worden op basis van het gerealiseerde pro-rata-percentage voor de omzetbelasting. De omzetbelasting die op grond van deze systematiek de komende jaren verrekend gaat worden is opgenomen onder de kortlopende schulden. De afname van M€ 3,1 wordt voornamelijk veroorzaakt door de vordering op de belastingdienst als gevolg van de herziening van de pro-rata-regeling over 2018 t/m 2021.

De vooruit ontvangen collegegelden laten een daling zien van M€ 8,0. Dit is een gevolg van de halvering van het wettelijk collegegeld voor het collegejaar 2021-2022.

Behoudens de post 'Vooruit gefactureerde en ontvangen termijnen OHW' en de post 'Nog te betalen omzetbelasting', hebben de kortlopende schulden nagenoeg geheel een looptijd korter dan één jaar. De vooruitgefactureerde en vooruitontvangen termijnen OHW betreffen de vooruitontvangen subsidies afkomstig van externe financiers. Afhankelijk van de mate van bevoorschotting door deze externe financiers kunnen deze schulden een looptijd hebben van langer dan één jaar. Door de aard van de subsidies is moeilijk te bepalen welk deel langer loopt dan één jaar.

De post 'Overige posten' kan nader worden uitgesplitst naar (in M€):	2021	2020
Liquiditeit onderzoeksschool NOVA	15,4	13,6
Te betalen aan partners voor lopende projecten	6,9	0,0
Vooruitontvangen huur	1,9	2,4
Tekengeld verkoop gronden	0,0	1,5
Overige overlopende passiva	14,1	12,5
<b>Totaal overige posten</b>	<b>38,3</b>	<b>30,0</b>

## Model G Verantwoording subsidies

### Subsidies zonder verrekenclausule

Omschrijving	Toewijzing		De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond
	Kenmerk	Datum	
Subsidieregeling extra hulp voor de klas	COHO21-20010	04-08-21	Ja
Interactieve videoprotocolen om hoger orde leren tijdens practica te bevorderen	OO21-02	28-04-21	Nee

## Subsidies met verrekenclausule aflopend per ultimo verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Totale subsidie-kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidie-kosten in verslagjaar	Te verrekenen per 31 december verslagjaar
	Kenmerk	Datum							
Subsidie-regeling coronabanen in het hoger onderwijs	COHO210002	13-04-21	700	0	0	0	700	355	345
<b>Totaal</b>			<b>700</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>700</b>	<b>355</b>	<b>345</b>

## Subsidies met verrekenclausule doorlopend in een volgend verslagjaar

De universiteit heeft geen lopende subsidies met verrekenclausule.

## Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

- De Universiteit Leiden is een meerjarige overeenkomst aangegaan voor het drukken, distribueren en vermarkten van wetenschappelijke publicaties van de Universiteit Leiden tegen een overeengekomen tarief.
- De Universiteit Leiden is diverse (licentie)overeenkomsten aangegaan voor het gebruik van auteursrechtelijk beschermd materiaal. Daarnaast heeft de universiteit (software) licenties in bruikleen gegeven aan derden.
- De Universiteit Leiden is diverse dienstverleningscontracten aangegaan waarbij capaciteit ter beschikking wordt gesteld aan de universiteit.
- DUWO heeft de huidige samenwerkingsovereenkomst met de universiteit opgezegd. De verhuur wordt nu volledig door DUWO verzorgd en de bestaande huurcontracten ten behoeve van de huisvesting van studenten zijn beëindigd. De Universiteit Leiden heeft een nieuwe samenwerkingsovereenkomst afgesloten, geldend voor de periode 2022-2025. Hierin is een verplichting opgenomen van M€ 0,3 per jaar aan maximale schadeloosstelling in het geval van leegstand.
- Er zijn meerjarige leveringsovereenkomsten afgesloten met Vattenfall, Eneco en Axpo voor de levering van gas en elektriciteit. Daarnaast zijn meerjarige verzekeringsovereenkomsten afgesloten.
- In december 2011 is de universiteit overeenkomsten aangegaan met verschillende partijen ten behoeve van de realisatie van nieuwbouw voor het Leiden University College The Hague op het Anna van Buerenplein in Den Haag. De universiteit huurt met ingang van 2013 voor een periode van twintig jaar onderwijsruimte evenals studentenkamers. Aangezien de universiteit niet voornemens is het gebouw na twintig jaar te kopen, en het ook in het geheel nog niet zeker is dat de universiteit het gebouw na deze termijn zal huren, en er 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 2021 een bedrag van M€ 32,8). In de exploitatierekening over 2021 is M€ 3,6 verantwoord aan leasebetalingen. De verplichting over 2022 zal naar verwachting M€ 3,5 bedragen. De periode 2023-2026 zal naar verwachting M€ 14,6 bedragen en vanaf 2027 resteert dan nog een verplichting van M€ 24,3.
- Libertatis Ergo Holding is in 2017 de verplichting aangegaan om M€ 2,5 te investeren in de deelneming Biogeneration Capital Fund III CV. Ultimo 2021 resteert een stortingsplicht van circa M€ 0,3.
- Libertatis Ergo Holding is in 2020 de verplichting aangegaan om M€ 0,5 te investeren in de deelneming Biogeneration Capital Fund IV CV. Ultimo 2021 resteert een stortingsplicht van M€ 0,4.
- De Universiteit Leiden voert diverse meerjarige projecten uit die gefinancierd worden door subsidiegevers. Daarbij is regelmatig sprake van een eigen bijdrage door de universiteit, de zogenoemde matching. Deze matching wordt voldaan vanuit de onderzoeksmiddelen in de rijksbijdrage van OCW (eerste geldstroom) en wordt ten laste gebracht van het jaar waarin de Universiteit Leiden de betreffende prestaties levert. De toekomstige matchingsverplichtingen worden daarom niet als verplichting opgenomen in de balans van de universiteit.

- In 2014 is de universiteit een huurovereenkomst aangegaan waarmee vanaf 2018 voor twintig jaar kantoor- en onderwijsruimte wordt gehuurd in het Wijnhavencomplex te Den Haag. In de exploitatierekening over 2021 is M€ 2,4 verantwoord aan huurbetalingen. De verplichting over 2022 zal naar verwachting M€ 2,4 bedragen. De periode 2023-2026 zal naar verwachting M€ 10,0 bedragen. Vanaf 2027 resteert dan nog een verplichting van M€ 28,6.
- In 2014 is de Universiteit Leiden penvoerder geworden voor het Zwaartekrachtprogramma ICI. Het programma wordt door OCW gefinancierd tot 2023. Door vertraging zal het programma echter tot in 2025 worden voortgezet. De ontvangen bedragen worden op de balans geparkeerd tot deze worden uitgekeerd aan de deelnemende partijen.
- In 2017 is de universiteit penvoerder geworden voor het Zwaartekrachtprogramma Quantum Software. Voor de eerste fase van het programma (2017-2021) is een bedrag van M€ 8,6 (exclusief indexaties) toegekend. Ultimo 2021 is een bedrag van M€ 9,2 ontvangen. Deelnemers aan dit programma kunnen een call indienen, die na goedkeuring leidt tot uitkering uit dit vooruitontvangen bedrag. Het is nog onbekend welk deel ten behoeve van de universiteit of derden ter beschikking wordt gesteld. De midterm review heeft een positieve uitkomst gehad, waarmee verlenging van de periode 2022-2026 zeker is geworden.

## Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten

### 3.1 Rijksbijdragen OCW

(bedragen in M€)		2021	2020
3.1.1	Rijksbijdrage OCW	533,3	480,0
3.1.2	Niet-normatieve rijksbijdrage OCW	2,6	0,0
	<b>Totaal ontvangen rijksbijdragen OCW</b>	<b>535,9</b>	<b>480,0</b>
3.1.3	Af: rijksbijdrage LUMC	86,7	82,1
	<b>Totaal rijksbijdragen OCW</b>	<b>449,2</b>	<b>397,9</b>

De rijksbijdrage van het ministerie van OCW bedroeg in 2021 M€ 449,2, na aftrek van de rijksbijdrage voor de academische werkplaatsfunctie van het LUMC. De groei van de rijksbijdrage is mede het gevolg van een algehele stijging in de studentenaantallen. Daarnaast is de groei veroorzaakt door de in 2021 toegekende loon- en prijsbijstelling van M€ 10,2, de NPO-middelen ter compensatie van de halvering van het collegegeld van M€ 10,8, de NPO-ophoging van het makro kader van M€ 13,8, en de toekenning van Duurzame Geesteswetenschappen (DGW) 3.0 van M€ 2,6. De niet-normatieve rijksbijdragen bestaan uit de besteding vanuit de corona-enveloppe, die deel uitmaakt van de NPO-middelen.

#### Duurzame Geesteswetenschappen

Tot en met 2020 heeft de Faculteit Geesteswetenschappen jaarlijks M€ 2,5 ontvangen in het kader van Duurzame Geesteswetenschappen. De faculteit heeft de afgelopen jaren het budget nog niet volledig kunnen besteden. De resterende middelen worden in de periode 2022-2024 besteed aan dezelfde doelen.

Een deel van de middelen wordt ingezet ter dekking van de ontwikkeling van het onderwijs, onder andere voor de bachelor Urban Studies en voor ICT in het taalonderwijs. Daarnaast zijn de middelen bestemd voor inhoudelijke vernieuwing, onderzoeksontwikkeling (o.a. Digital humanities) en internationalisering, waaronder de financiering van de verplichte buitenlandverblijven van de verschillende bacheloropleidingen.

In 2021 is er M€ 0,6 aan baten verantwoord onder de geormerkte subsidies van OCW; ze zijn besteed aan:

(bedragen in K€)	2021	2020
Onderwijsvernieuwing	257	587
Inhoudelijke vernieuwing	279	461
Internationalisering	96	446
Onderzoeksontwikkeling	15	238
Schooltalen	–	12
<b>Totaal DGW besteed</b>	<b>647</b>	<b>1.744</b>

## 3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidie

(bedragen in M€)		2021	2020
3.2.1	Geormerkte subsidies OCW	8,6	7,6
3.2.2	Niet-geormerkte subsidies OCW	0,0	0,0
<b>Totaal overige overheidsbijdragen en -subsidies</b>		<b>8,6</b>	<b>7,6</b>

## 3.3 Collegegelden

(bedragen in M€)		2021	2020
3.3.1	<i>Wettelijke collegegelden</i>		
3.3.1.1	Wettelijk collegegeld	48,4	54,5
3.3.1.2	Totaal overige overheidsbijdragen en -subsidies	1,5	1,3
	<b>Totaal wettelijke collegegelden</b>	<b>49,9</b>	<b>55,8</b>
3.3.2	<i>Instellingscollegegelden</i>		
3.3.2.1	2e studie bekostigde opleidingen	2,3	2,4
3.3.2.2	Niet-EER* bekostigde opleidingen	12,6	11,1
3.3.2.3	Niet bekostigde opleidingen	5,6	6,6
	<b>Totaal instellingscollegegelden</b>	<b>20,5</b>	<b>20,2</b>
	<b>Totaal collegegelden</b>	<b>70,4</b>	<b>76,0</b>

\* EER is: Europese Economische Ruimte, bestaande uit de EU aangevuld met Liechtenstein, Noorwegen en IJsland

Collegegelden komen M€ 5,6 lager uit dan in 2020. Oorzaak hiervan ligt in de halvering van het wettelijk collegegeld voor het collegejaar 2021-2022. Zonder deze halvering met een impact van rond de M€ 10,8 zou een stijging van rond M€ 5,2 zichtbaar zijn. Onderliggend is een toename zichtbaar van het aantal ingeschreven studenten dat het reguliere of instellingscollegegeld betaalt.

## 3.4 Baten werk in opdracht van derden

(bedragen in M€)		2021	2020
3.4.1	Contractonderwijs	9,2	7,3
3.4.2	<i>Contractonderzoek</i>		
3.4.2.1	Internationale organisaties*	38,7	48,7
3.4.2.2	Nationale overheden	21,2	9,1
3.4.2.3	NWO (incl. Zon MW)	56,2	51,4
3.4.2.4	KNAW	0,2	0,5
3.4.2.5	Overige non-profitorganisaties	41,7	40,3
3.4.2.6	Bedrijven	31,2	33,3
	<b>Totaal contractonderzoek</b>	<b>189,2</b>	<b>183,2</b>
	<b>Totaal baten werk in opdracht van derden</b>	<b>198,4</b>	<b>190,5</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€ 7,9 ten opzichte van 2020, vooral veroorzaakt door herstel na een daling als gevolg van de door de regering genomen coronamaatregelen.

### 3.5 Overige baten

(bedragen in M€)		2021	2020
3.5.1	Verhuur	11,3	11,3
3.5.2	Detachering personeel	3,3	1,4
3.5.3	Schenking en sponsoring	2,9	3,0
3.5.4	Overige	33,2	19,6
	<b>Totaal overige baten</b>	<b>50,7</b>	<b>35,3</b>

De overige baten stijgen ten opzichte van 2020 met M€ 15,2. Deze stijging wordt deels veroorzaakt door een gedeeltelijk herstel na de door de regering getroffen coronamaatregelen, waaronder sluiting van de horeca en musea. Verder is er een stijging zichtbaar in de opbrengsten onroerend goed van M€ 11,7. Dit is veroorzaakt door de opbrengsten van de grondverkoop Entreegebied.

De post 'Overige' kan nader worden uitgesplitst naar (in M€):		2021	2020
	Opbrengst Onroerend Goed	14,6	2,9
	Cateringopbrengsten	2,0	1,8
	Lidmaatschaps- en entreegelden	2,5	1,9
	Subsidies	4,8	4,1
	Pro-rata-btw op indirecte kosten	3,3	2,2
	Octrooien en licenties	0,6	0,8
	Overige overige baten	5,4	6,0
	<b>Totaal overige</b>	<b>33,2</b>	<b>19,7</b>

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

### 4.1 Personele lasten

(bedragen in M€)		2021	2020
4.1.1	<i>Lonen, salarissen en sociale lasten</i>		
4.1.1.1	Lonen en salarissen	404,6	374,7
4.1.1.2	Sociale lasten	30,2	27,9
4.1.1.3	Pensioenpremies	59,0	51,3
	<b>Totaal lonen, salarissen en sociale lasten</b>	<b>493,8</b>	<b>453,9</b>
4.1.2	<i>Overige personele lasten</i>		
4.1.2.1	Personele voorzieningen	2,3	5,4
4.1.2.2	Personeel niet in loondienst	30,1	26,9
4.1.2.3	Overige	17,9	17,4
	<b>Totaal overige personele lasten</b>	<b>50,3</b>	<b>49,7</b>
4.1.3	Af: uitkeringen	1,9	1,7
	<b>Totaal personele lasten</b>	<b>542,2</b>	<b>501,9</b>

De personele lasten zijn in 2021 met M€ 40,3 toegenomen naar M€ 542,2. Deze stijging wordt veroorzaakt door een stijging van de bezetting en de loonsverhoging in 2021.



## Bezetting ultimo 2021

(aantallen in fte)	31-12-2021	31-12-2020
Wetenschappelijk personeel	4.400	4.203
Ondersteunend & beheerspersoneel	2.590	2.480
<b>Totaal personeel</b>	<b>6.991</b>	<b>6.683</b>

Bovenstaande bezetting betreft het personeel in dienst van de Universiteit Leiden en de deelnemingen van LEH BV ultimo 2021, plus de onderwijs- en onderzoeksmedewerkers van het LUMC. De bezetting is met 4,6% (308 fte) gestegen ten opzichte van 2020.

## Bezetting ultimo 2021, exclusief LUMC

(aantallen in fte)	31-12-2021	31-12-2020
Wetenschappelijk personeel	2.748	2.637
Ondersteunend & beheerspersoneel	2.334	2.238
<b>Totaal personeel</b>	<b>5.082</b>	<b>4.875</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 2021 is de bezetting met 207 fte gestegen; een stijging van 4,3% ten opzichte van 2020.

Het verschil met de fte's vermeld in de tabel genoemd in de Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening (p. 139) betreft het personeel werkzaam bij de (geconsolideerde) deelnemingen van LEH BV.

## Bezoldiging van bestuurders

Op grond van de Wet normering topinkomens (WNT) is het verplicht de bezoldiging van de afzonderlijke leden van het College van Bestuur en van de Raad van Toezicht, evenals van voormalige topfunctionarissen te vermelden. Onderstaande tabel geeft het bedrag weer van de bezoldigingen die de bestuurders in 2021 hebben ontvangen, volgens de definitie die is voorgeschreven op grond van de WNT.

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

Met ingang van 1 januari 2018 zijn voor de sector Onderwijs verschillende categorieën instellingen vastgesteld. De Universiteit Leiden is ingedeeld in categorie G, waarvoor een maximum bezoldiging voor topfunctionarissen geldt van € 209.000,-. Voor de voorzitter van de Raad van Toezicht is de maximumvergoeding vastgesteld op € 31.350,- en voor een lid van de Raad van Toezicht is dat € 20.900,-.

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

- een driejaarsgemiddelde van de totale baten per kalenderjaar: 10 complexiteitspunten (> M€ 200);
- een driejaarsgemiddelde van bekostigde studenten: 4 complexiteitspunten (10.000 tot 20.000 bekostigde studenten);
- het gewogen aantal onderwijssoorten of sectoren: 5 complexiteitspunten (WO, meerdere sectoren);

De WNT-grens wordt in 2021 niet overschreden.

## Vermelding bezoldiging topfunctionarissen en gewezen topfunctionarissen

(bedragen in €)	H. Bijl	A. Ottow	C.J.J.M. Stolker	M. Ridderbos
<b>Functiegegevens</b>	Rector magnificus	Voorzitter CvB	Voorzitter CvB en Rector magnificus	Lid CvB en Vice-voorzitter
Aanvang en einde functievervulling in 2021	1/1-31/12	8/2-31/12	1/1-7/2	1/1-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0	1,0	1,0
Gewezen topfunctionaris?	nee	nee	nee	nee
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja	ja
<b>Bezoldiging</b>				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	185.153	161.222	19.233	185.153
Beloningen betaalbaar op termijn	23.630	21.168	2.526	23.630
<b>Subtotaal</b>	<b>208.782</b>	<b>182.390</b>	<b>21.709</b>	<b>208.782</b>
<b>Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum</b>	<b>209.000</b>	<b>187.241</b>	<b>21.759</b>	<b>209.000</b>
-/- onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	0	0	0	0
<b>Bezoldiging</b>	<b>208.782</b>	<b>182.390</b>	<b>21.709</b>	<b>208.782</b>
Reden waarom overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

## Gegevens over voorgaand boekjaar

(bedragen in €)	C.J.J.M. Stolker	H. Bijl	M. Ridderbos
<b>Functiegegevens</b>	Voorzitter CvB en Rector magnificus	Rector magnificus	Lid CvB en Vice-voorzitter
Aanvang en einde functievervulling in 2020	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja
<b>Bezoldiging</b>			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	204.643	178.982	178.982
Beloningen betaalbaar op termijn	22.644	21.714	21.714
<b>Subtotaal</b>	<b>223.091</b>	<b>200.696</b>	<b>200.696</b>
<b>Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum</b>	<b>201.000</b>	<b>201.000</b>	<b>201.000</b>
<b>Bezoldiging</b>	<b>223.091</b>	<b>200.696</b>	<b>200.696</b>

Er was bij de heer Stolker in 2020 sprake van optische overschrijding omdat (vervroegde) uitbetaling van vakantiegeld toegerekend kon worden aan andere jaren, waarvoor in die jaren ruimte beschikbaar is. Verder was het overgangsrecht van toepassing tot 23 oktober 2020.

## Vermelding alle toezichthouders

(bedragen in €)	A.F. van der Touw	O. Zoutendijk	E.W. Meijer	R.G. de Lange-Tegelaar	E.A.A.M. van Welie	C.M.L. Hijmans van den Bergh	L. Govaerts
Functiegegevens	Voorzitter RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2021	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/9-31/12	1/1-30/6	1/1-30/11	1/12-31/12
Bezoldiging	22.838	0	15.000	5.000	8.813	15.063	1.250
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	31.350	20.900	20.900	6.986	10.364	19.125	1.775
-/- onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	0	0	0	0	0	0	0
<b>Bezoldiging</b>	<b>22.838</b>	<b>0</b>	<b>15.000</b>	<b>5.000</b>	<b>8.813</b>	<b>15.063</b>	<b>1.250</b>
Reden waarom overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

## Gegevens over voorgaand boekjaar

(bedragen in €)	A.F. van der Touw	O. Zoutendijk	E.W. Meijer	E.A.A.M. van Welie	C.M.L. Hijmans van den Bergh
Functiegegevens	Voorzitter RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2020	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Bezoldiging	25.410	18.150	18.150	18.150	18.150
<b>Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum</b>	<b>31.150</b>	<b>20.100</b>	<b>20.100</b>	<b>20.100</b>	<b>20.100</b>

## Vermelding alle interim-bestuurders

Gedurende 2021 zijn geen interim-bestuurders aangesteld.

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

Er is in 2021 geen overige rapportageverplichting op grond van de WNT (niet-topfunctionarissen).

## Verantwoording bestuurderskosten

In de volgende tabel wordt een overzicht gepresenteerd van alle kosten die zijn gemaakt ten behoeve van de leden van het College van Bestuur, niet zijnde bezoldiging, conform de tussen VSNU en OCW overeengekomen uniforme aanpak voor de verantwoording van bestuurdersdeclaraties (Declaratieregeling CvB-leden Nederlandse universiteiten). Belangrijk onderdeel van deze kosten zijn reis- en verblijfskosten in binnen- en buitenland, en representatiekosten. Verzamel-facturen zijn in het overzicht naar rato toebedeeld aan individuele bestuursleden. De kosten van de vaste onkostenvergoeding zijn opgenomen onder de bezoldiging van het CvB.

(bedragen in €)	H. Bijl	A. Ottow	C.J.J.M. Stolker	M. Ridderbos
Representatiekosten inclusief VOV*	6.968	7.074	727	6.968
Reiskosten binnenland	2.199	5.636	304	2.493
Reiskosten buitenland	1.069	1.110	-	3.204
Overige kosten	-	1.642	-	7.500
<b>Totaal</b>	<b>10.235</b>	<b>15.462</b>	<b>1.031</b>	<b>20.165</b>

\* VOV: vaste onkostenvergoeding

## 4.2 Afschrijvingen

(bedragen in M€)		2021	2020
4.2.1	Gebouwen	22,3	22,0
4.2.2	Inventaris en apparatuur	13,5	13,0
4.2.3	Gebouwen in uitvoering	0,0	0,0
4.2.4	Vastgoedontwikkeling	3,4	1,7
	<b>Totaal afschrijvingen</b>	<b>39,3</b>	<b>36,7</b>

De afschrijvingen zijn in 2021 met M€ 2,6 toegenomen ten opzichte van 2020. Deze stijging wordt met name veroorzaakt door M€ 3,0 desinvestering bij vastgoedontwikkeling in verband met de grondverkoop Entreegebied. In de totale afschrijvingen van M€ 39,3 is een bedrag van M€ 4,6 opgenomen voor de afschrijving van gebouwen, inventaris en apparatuur bij het LUMC.

## 4.3 Huisvestingslasten

(bedragen in M€)		2021	2020
4.3.1	Huur	15,8	16,7
4.3.2	Verzekeringen	1,1	1,4
4.3.3	Onderhoud	13,0	9,6
4.3.4	Energie en water	7,0	6,6
4.3.5	Schoonmaakkosten	7,5	7,9
4.3.6	Heffingen	3,6	3,9
4.3.7	Overige voorzieningen	3,3	0,0
4.3.8	Overige huisvestingslasten	0,1	0,2
	<b>Totaal huisvestingslasten</b>	<b>51,5</b>	<b>46,3</b>

De huisvestingslasten komen M€ 5,2 hoger uit dan 2020. Deze stijging wordt met name veroorzaakt door de overige voorzieningen, welke een dotatie bevat aan de asbestvoorziening van M€ 3,4 voor de geraamde kosten bij de sloop van het Huygensgebouw en een indexering van de reeds bestaande voorziening.

## 4.4 Overige lasten

(bedragen in M€)		2021	2020
4.4.1	<i>Administratie- en beheerslasten</i>		
4.4.1.1	Bureaunkosten	9,1	8,5
4.4.1.2	Accountantskosten	0,4	0,5
	Totaal administratie- en beheerslasten	9,5	9,0
4.4.2	Inventaris, apparatuur en leermiddelen	17,5	14,5
4.4.3	Mutatie overige voorzieningen	-0,5	1,2
4.4.4	<i>Overige lasten</i>		
4.4.4.1	Subsidies	18,8	19,1
4.4.4.2	Reis- en verblijfskosten	2,6	2,7
4.4.4.3	Telefoon-, porti- en vrachtkosten	1,9	1,6
4.4.4.4	Collectievorming	8,8	5,8
4.4.4.5	Hulpmiddelen/grondstoffen	9,5	10,1
4.4.4.6	Publiciteit en voorlichting	3,2	3,5
4.4.4.7	Lidmaatschappen, donaties en verzekeringen	1,4	1,6
4.4.4.8	Werkzaamheden door derden	30,6	28,4
4.4.4.9	Representatie	1,8	1,5
4.4.4.10	Catering	0,9	0,9
4.4.4.11	Advieskosten	2,4	2,1
4.4.4.12	Diversen	12,0	10,0
	Totaal overige lasten	94,1	87,3
	<b>Totaal</b>	<b>120,6</b>	<b>111,9</b>

De overige lasten zijn ten opzichte van 2020 toegenomen met M€ 8,7 naar M€ 120,6. Dit wordt met name veroorzaakt door een stijging in de kosten voor inventaris en collectievorming bij de Universiteitsbibliotheek.

De post 'Subsidies' kan nader worden uitgesplitst naar (in M€):	2021	2020
Roosevelt Study Center	0,3	0,2
NOVA	2,9	5,9
Zwaartekracht ICI	3,2	3,0
Zwaartekracht QSC	2,6	1,6
Hogeschool der Kunsten	0,8	0,8
Verstrekke beurzen en bijdragen	2,2	2,0
Overige subsidies (voornamelijk van LUMC)	6,7	5,6
<b>Totaal subsidies</b>	<b>18,8</b>	<b>19,1</b>

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

De post 'Diversen' kan nader worden uitgesplitst naar (in M€):	2021	2020
Kostprijs omzet UFB	1,1	0,8
Kostprijs verkopen Hortus botanicus	0,4	0,4
Kostprijs verkopen ISSC	3,4	2,7
Vergoedingen aan fellows	0,2	0,4
Overige diversen	6,8	5,7
<b>Totaal diversen</b>	<b>12,0</b>	<b>10,0</b>

## 5.1 Financiële baten en lasten

(bedragen in M€)	2021	2020
5.1.1 Rentebaten	0,5	0,7
5.1.2 Waardeverandering deelnemingen LUMC	0,2	-0,2
5.1.3 Af: rentelasten	0,8	1,4
<b>Totaal financiële baten en lasten</b>	<b>-0,1</b>	<b>-0,9</b>

Het saldo van de financiële baten en lasten is ten opzichte van 2020 met M€ 0,8 toegenomen. De rentebaten bevatten een correctie M€ 0,3, die in 2020 onterecht als rentebaten waren verantwoord. Exclusief dit effect laten de rentebaten een stijging zien van M€ 0,4, als gevolg van een additionele rentevergoeding van Green College Court BV. De rentelasten zijn gedaald met M€ 0,6 als gevolg een stijging in de geactiveerde bouwrente en de in voorgaand boekjaar afgekochte renteswap.

## Honoraria accountant

(Bedragen in k€)	2021	2020
Onderzoek Jaarrekening	355,4	334,3
Andere controleopdrachten	89,0	110,1
Fiscale adviezen	0,0	0,0
Andere niet-controle diensten	57,4	43,8
<b>Totaal</b>	<b>501,8</b>	<b>488,3</b>

Dit overzicht betreft de in rekening gebrachte honoraria door de externe accountant gedurende het betreffende boekjaar.

# Enkelvoudige jaarrekening

## Enkelvoudige balans (na resultaatbestemming)

(bedragen in M€)		31-12-2021	31-12-2020
1	Activa		
	<i>Vaste activa</i>		
1.1	Materiële vaste activa	331,3	312,2
1.2	Financiële vaste activa	44,4	44,0
	Totaal vaste activa	375,7	356,2
	<i>Vlottende activa</i>		
1.3	Voorraden	1,0	1,0
1.4	Vorderingen	42,3	35,6
1.5	Effecten	0,0	0,0
1.6	Liquide middelen	214,9	188,2
	Totaal vlottende activa	258,2	224,8
	<b>Totaal activa</b>	<b>633,9</b>	<b>581,0</b>
2	Passiva		
2.1	<i>Eigen vermogen</i>		
2.1.1	Eigen vermogen	238,7	211,6
	<i>Vreemd vermogen</i>		
2.2	Voorzieningen	32,0	30,1
2.3	Langlopende schulden	92,7	76,7
2.4	Kortlopende schulden	270,5	262,6
	Totaal vreemd vermogen	395,2	369,4
	<b>Totaal passiva</b>	<b>633,9</b>	<b>581,0</b>

## Enkelvoudige staat van baten en lasten

(bedragen in M€)		2021	Begroting 2021	2020
3	<i>Baten</i>			
3.1	Rijksbijdragen	449,2	409,2	397,9
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	8,6	10,0	7,6
3.3	Collegegelden	70,4	76,9	76,0
3.4	Baten werk in opdracht van derden	104,8	97,9	89,8
3.5	Overige baten	49,2	38,7	32,4
	<b>Totaal baten</b>	<b>682,2</b>	<b>632,7</b>	<b>603,7</b>
4	<i>Lasten</i>			
4.1	Personeelslasten	421,3	399,7	386,8
4.2	Afschrijvingen	35,8	34,2	32,9
4.3	Huisvestingslasten	46,9	45,5	41,4
4.4	Overige lasten	151,4	161,7	142,7
	<b>Totaal lasten</b>	<b>655,4</b>	<b>641,1</b>	<b>603,8</b>
	<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>26,8</b>	<b>-8,4</b>	<b>-0,1</b>
5.1	Financiële baten en lasten	-0,1	0,3	-0,4
	<b>Resultaat voor belasting</b>	<b>26,7</b>	<b>-8,1</b>	<b>-0,5</b>
	Belastingen	0,0	0,0	0,0
	Resultaat deelnemingen	0,5	1,0	0,3
	<b>Nettoresultaat</b>	<b>27,2</b>	<b>-7,1</b>	<b>-0,2</b>



## Enkelvoudig kasstroomoverzicht

(bedragen in M€)	2021	2020
<i>Kasstroom uit operationele activiteiten</i>		
Saldo baten en lasten	26,8	-0,1
Aanpassingen voor:		
Afschrijvingen (excl. LUMC)	35,8	32,9
Mutaties voorzieningen (excl. LUMC)	1,9	1,4
Subtotaal	37,7	34,3
<i>Veranderingen in werkkapitaal</i>		
Vorraden	0,0	0,0
Vorderingen	-6,8	1,0
Kortlopende schulden	7,9	11,0
Subtotaal	1,0	12,0
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	65,6	46,2
Ontvangen interest	0,4	0,7
Betaalde interest	-0,5	-1,1
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>65,5</b>	<b>45,8</b>
<i>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</i>		
Investerings materiële vaste activa	-54,4	-28,5
Desinvesteringen materiële vaste activa	0,0	0,0
(Des)investerings in deelnemingen	-0,5	-0,3
Mutaties leningen	0,1	-3,3
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>-54,8</b>	<b>-32,1</b>
<i>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</i>		
Nieuw opgenomen leningen	17,1	13,6
Aflossing langlopende schulden	-1,1	-6,4
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>16,0</b>	<b>7,2</b>
<b>Mutatie liquide middelen</b>	<b>26,7</b>	<b>20,9</b>
Beginstand liquide middelen	188,2	167,3
Mutatie liquide middelen	26,7	20,9
<b>Eindstand liquide middelen</b>	<b>214,9</b>	<b>188,2</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 2021</b>					
Aanschafprijs t/m 2020	630,8	163,6	13,8	24,7	<b>832,8</b>
Cumulatieve waardevermindering en afschrijvingen	380,7	135,8	0,0	4,0	<b>520,6</b>
<b>Boekwaarde per 1 januari 2021</b>	<b>250,1</b>	<b>27,8</b>	<b>13,8</b>	<b>20,6</b>	<b>312,2</b>
<i>Mutaties in de boekwaarde</i>					
Investerings	9,7	14,3	26,6	4,2	<b>54,9</b>
Desinvesteringen aanschafwaarde	2,2	10,1	0,0	4,2	<b>16,5</b>
Netto-afschrijving	17,5	1,4	0,0	0,4	<b>19,3</b>
<b>Saldo</b>	<b>-9,9</b>	<b>2,8</b>	<b>26,6</b>	<b>-0,5</b>	<b>19,1</b>
<b>Stand per 31 december 2021</b>					
Aanschafprijs t/m 2021	638,4	167,1	40,4	24,6	<b>870,5</b>
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	398,3	136,5	0,0	4,4	<b>539,2</b>
<b>Boekwaarde per 31 december 2021</b>	<b>240,1</b>	<b>30,6</b>	<b>40,4</b>	<b>20,2</b>	<b>331,3</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 2021</b>					
Afschrijvingen	19,7	11,5	0,0	4,6	<b>35,8</b>
Desinvestering cumulatieve afschrijvingen	2,2	10,1	0,0	4,2	<b>16,5</b>
<b>Netto-afschrijving</b>	<b>17,5</b>	<b>1,4</b>	<b>0,0</b>	<b>0,4</b>	<b>19,3</b>

#### Gebouwen en terreinen, gebouwen in uitvoering

In 2021 is een bedrag van M€ 36,3 geïnvesteerd in gebouwen. Hiervan is M€ 15,6 besteed aan de ontwikkeling van het Gorlaeusgebouw Fase 2, M€ 11,0 aan de uitbreiding van het Snellius Datacenter, en M€ 2,9 aan de Parkeergarage Ehrenfestweg.

De WOZ-waarde van de gebouwen bedraagt M€ 354,4 (prijsspeil 2021), de verzekerde waarde van de gebouwen en inventaris bedraagt M€ 1.503,6 (ultimo 2021).

## Inventaris en apparatuur

In 2021 is voor M€ 13,6 geïnvesteerd in inventaris en apparatuur. Het betreft voornamelijk investeringen in wetenschappelijke (onderzoeks)apparatuur, computer- en randapparatuur bij de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen (ca. M€ 6,1), investeringen in computer- en randapparatuur bij het ISSC (ca. M€ 3,7), door UFB (ca. M€ 1,2), door de Universiteitsbibliotheek (ca. M€ 0,8) en overige inventaris en apparatuur (ca. M€ 1,8).

## Grondexploitatie

De universiteit ontwikkelt terreinen voor de uitgifte van percelen in erfpacht. In 2021 is M€ 4,2 geïnvesteerd in de ontwikkeling van terreinen voor toekomstige uitgiften. Deze kosten worden geactiveerd en worden na uitgifte van de percelen gedurende de looptijd van de erfpacht afgeschreven. De ontvangen erfpachten worden verantwoord onder de langlopende schulden en vallen, eveneens gedurende de looptijd van een erfpachtcontract, vrij ten gunste van het resultaat.

## Bijzondere collecties

De Universiteit Leiden is in het bezit van omvangrijke bijzondere collecties. Deze academische erfgoedcollecties zijn vanaf de oprichting van de universiteit verworven en worden jaarlijks aangevuld met nieuwe aankopen en geschenken. De universiteit beheert bovendien een aantal belangrijke bruikleencollecties, waaronder de collectie van de Maatschappij der Nederlandsche Letterkunde.

De bijzondere collecties kunnen worden onderverdeeld in een aantal domeinen: Westerse handschriften, archieven en brieven; oude en bijzondere drukken; prenten, tekeningen en portretten; foto's & fotografica; kaarten en atlanten, en Oosterse en Aziatische collecties.

## 1.2 Financiële vaste activa

(bedragen in M€)		Stand 31-12-2020	Mutaties 2021			Stand 31-12-2021
			Mutaties bij	Mutaties af	Resultaat	
1.2.1	<i>Deelnemingen</i>					
	LEH BV	24,3	0,0	0,0	0,5	24,8
	Totaal deelnemingen	24,3	0,0	0,0	0,5	24,8
1.2.2	<i>Leningen aan verbonden partijen</i>					
	Stichting Leidse Infrastructuurbundeling	0,1	0,0	0,0	0,0	0,1
	Stichting Biopartner	2,2	0,0	1,5	0,0	0,7
	Stichting Bio Science Park Foundation	0,7	0,0	0,0	0,0	0,7
	Stichting Universitair Sportcentrum Leiden	3,0	3,0	2,0	0,0	4,0
	Totaal leningen aan verbonden partijen	6,0	3,0	3,5	0,0	5,5
1.2.3	<i>Overige leningen u/g</i>					
	Green College Court	8,9	0,8	0,0	0,0	9,7
	Overige	4,8	0,0	0,3	0,0	4,5
	Totaal overige leningen u/g	13,7	0,8	0,3	0,0	14,2
	<b>Totaal financiële vaste activa</b>	<b>44,0</b>	<b>3,8</b>	<b>3,9</b>	<b>0,5</b>	<b>44,4</b>

### Deelnemingen

De waarde van LEH BV is door het positieve resultaat over 2021 met M€ 0,5 toegenomen. In deze jaarrekening zijn de conceptcijfers over 2021 van LEH BV verwerkt.

### Leningen aan verbonden partijen

Aan de Stichting Leidse Infrastructuur Bundeling (SLIB) is een lening verstrekt voor het realiseren van glasvezelverbindingen waarop jaarlijks conform schema wordt afgelost. Eind 2021 staat hiervan nog M€ 0,1 open. De universiteit heeft in 2013 een lening verstrekt van M€ 0,7 aan de Stichting Biopartner ter financiering van de afkoopsom voor de

erfpacht. Tevens heeft de Stichting Biopartner in 2020 grond in erfpacht aangekocht, waarbij een uitgestelde betaling van M€ 1,5 is overeengekomen. Gedurende 2021 heeft de terugbetaling van dit bedrag plaatsgevonden. In 2014 is een lening van M€ 0,7 verstrekt aan de Stichting Bio Science Park Foundation voor de realisatie van de Bio Tech Training Facility. In 2021 is een lening van M€ 30,0 verstrekt aan de Stichting Universitair Sportcentrum Universiteit Leiden voor de bouw van een nieuw sportcentrum. Eind 2021 is hiervan M€ 4,0 opgenomen door de stichting.

### Overige leningen u/g

De overige leningen bestaan uit:

- Twee leningen verstrekt aan Green College Court BV in verband met de afgesloten overeenkomst betreffende de huur van de huisvesting op het Anna van Buerenplein in Den Haag. De leningen lopen in twintig jaar op naar M€ 20,0. In 2021 is de lening verhoogd met M€ 0,4 en met M€ 0,4 rente, waardoor de lening ultimo 2021 is opgelopen tot M€ 9,7. Aan het einde van de huurperiode van twintig jaar wordt het gehele bedrag door Green College Court afgelost.
- Een vooruitbetaald bedrag van ultimo 2021 M€ 4,8 inzake btw-compensatie met betrekking tot de huur van het Wijnhavencomplex in Den Haag. Gedurende de looptijd van de huurovereenkomst (20 jaar) valt elk jaar 1/20<sup>e</sup> deel vrij. In 2021 bedroeg de vrijval M€ 0,3.

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

### Verbonden partijen

Het cijfer in de kolom 'Code activiteit' van de hierna genoemde verbonden partijen heeft betrekking op:

- 1 = Contractonderwijs
- 2 = Contractonderzoek
- 3 = Onroerende zaken
- 4 = Overig

#### Meerderheidsdeelneming (BV)

(bedragen in M€)

Naam deelneming	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteit	Eigen vermogen 31-12-2021	Exploitatiesaldo 2021	Verklaring art. 2:403 ja/nee	Consolidatie ja/nee	Deelnemeperscentage
Libertatis Ergo Holding B.V.	BV	Leiden	4	24,8	0,5	Nee	ja	100%
				<b>24,8</b>	<b>0,5</b>			

Specificatie meerderheidsdeelnemingen Libertatis Ergo Holding BV

(bedragen in M€)

Naam deelneming	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteit	Eigen vermogen 31-12-2021	Exploitatie saldo 2021	Verklaring art. 2:403 ja/nee	Consolidatie ja/nee	Deelname percentage
Archeologisch Onderzoek Leiden BV	BV	Leiden	2	1,3	0,1	Nee	Ja	100%
Centrum voor Wetenschaps- en Technologie Studies BV	BV	Leiden	2	2,2	-0,2	Nee	Ja	100%
Jobmotion BV	BV	Leiden	4	4,5	1,7	Nee	Ja	100%
Leiden Leeuwenhoek Pre-Seed Fund BV	BV	Leiden	4	0,8	-0,1	Nee	Ja	66,5%
Platform Opleiding, Onderwijs en Organisatie BV	BV	Leiden	1	0,0	0,0	Nee	Ja	100%
LUXs Datascience BV	BV	Leiden	2	0,1	0,1	Nee	Ja	100%
<b>Totaal</b>				<b>8,9</b>	<b>1,6</b>			

Verbonden partijen met beslissende zeggenschap

(bedragen in M€)

Naam verbonden partij	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteit	Eigen vermogen 31-12-2021	Exploitatie saldo 2021	Verklaring art. 2:403 ja/nee	Consolidatie ja/nee
Stichting Universitair Sportcentrum Universiteit Leiden	Stichting	Leiden	4	-0,1	0,0	Nee	Ja
Stichting Praesidium Libertatis II	Stichting	Leiden	4	0,0	0,0	Nee	Nee
Stichting Scaliger Instituut	Stichting	Leiden	4	0,7	-0,1	Nee	Nee
Stichting Historische Commissie voor de Leidse universiteit	Stichting	Leiden	4	0,0	0,0	Nee	Nee
Stichting LUBEC	Stichting	Leiden	4	0,1	0,1	Nee	Nee
Stichting Binair Vector Systeem	Stichting	Leiden	4	0,0	0,0	Nee	Nee
Stichting Afrika-Studiecentrum	Stichting	Leiden	4	0,0	0,0	Nee	Nee
Stichting prof. Dr. C.J. Gorter	Stichting	Leiden	4	0,2	0,0	Nee	Nee
Stichting Internationaal Instituut Lucht- en Ruimterecht	Stichting	Leiden	4	0,1	0,1	Nee	Nee
Stichting Van Bergen Fund	Stichting	Leiden	4	0,1	0,0	Nee	Nee
Stichting ter bevordering van de studie China aan de Universiteit Leiden	Stichting	Leiden	4	0,4	0,1	Nee	Nee
Stichting Europa Instituut	Stichting	Leiden	4	0,6	0,0	Nee	Nee
Stichting prof. Dr. A.E.J. Modderman	Stichting	Leiden	4	0,0	0,1	Nee	Nee
Stichting Havinga Fonds	Stichting	Leiden	4	0,0	0,0	Nee	Nee
Stichting Vrienden van de Universitaire Bibliotheken Leiden	Stichting	Leiden	4	0,1	0,0	Nee	Nee
Stichting Roosevelt Study Center	Stichting	Leiden	4	0,2	0,0	Nee	Nee
<b>Totaal</b>				<b>2,2</b>	<b>0,2</b>		

## Overige verbonden partijen

Naam verbonden partij	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteit
Stichting Aegis	Stichting	Leiden	4
Stichting Baciene	Stichting	Leiden	4
Stichting Bibliotheek Thysiana	Stichting	Leiden	4
Stichting Biopartner Academisch Bedrijven Centrum	Stichting	Leiden	4
Stichting Universitaire Woonwijk Boerhaave	Stichting	Leiden	4
Stichting de Goeje	Stichting	Leiden	4
Stichting Deadalus	Stichting	Leiden	4
Stichting fin. nalatenschap FISKAAL	Stichting	Leiden	4
Stichting HDmT	Stichting	Leiden	4
Stichting Hulsewé-Wasniewski	Stichting	Leiden	4
Stichting Isaac Alfred Ailion Foundation	Stichting	Leiden	4
Stichting Leiden - Bioscience Park Foundation	Stichting	Leiden	4
Stichting Leiden Bio Science Park	Stichting	Leiden	4
Stichting Leiden Congresstad	Stichting	Leiden	4
Stichting Leiden European City 2022	Stichting	Leiden	4
Stichting Leids Centrum voor Innovatie en ondernemerschap	Stichting	Leiden	4
Stichting Leidse Infrastructuur Bundeling	Stichting	Leiden	4
Stichting Parkeerbeheer Albinusdreef 7	Stichting	Leiden	4
Stichting Praesidium Libertatis I	Stichting	Leiden	4
Stichting Professor Thorbecke	Stichting	Leiden	4
Stichting Stadspartners Leiden Stad van Ontdekkingen	Stichting	Leiden	4
Stichting ter bevordering van de Azië-studies in Nederland	Stichting	Leiden	4
Stichting Valk	Stichting	Leiden	4
Maatschappij der Letterkunde	Vereniging	Leiden	4
Vereniging van Eigenaren Rijnveste	Vereniging	Leiden	4
Stichting Medical Delta	Stichting	Delft	4
Stichting SURF	Stichting	Utrecht	4
Stichting SaNS	Stichting	Utrecht	4
Participatie Stichting Regionale Kennisontwikkeling	Stichting	's-Gravenhage	4
Stichting Center for International Legal Cooperation	Stichting	's-Gravenhage	4
Stichting Cyber Security Academy The Hague	Stichting	's-Gravenhage	4
Universiteiten van Nederland	Vereniging	's-Gravenhage	4
Yayasan KITLV	Stichting	Jakarta	4

### 1.3 Voorraden

(bedragen in M€)		2021	2020
1.3.1	Gebruiksgoederen	1,0	1,0
	<b>Totaal voorraden</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>

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

## 1.4 Vorderingen

(bedragen in M€)		31-12-2021	31-12-2020
1.4.1	Debiteuren	10,7	10,7
1.4.2	Ministerie van OCW	0,5	2,0
1.4.3	Studenten/deelnemers/cursisten	2,7	3,2
1.4.4	<i>Overige vorderingen</i>		
1.4.4.1	Personeel	0,2	0,3
1.4.4.2	Overige vorderingen	2,4	0,5
	<b>Totaal overige vorderingen</b>	<b>2,6</b>	<b>0,8</b>
1.4.5	<i>Overlopende activa</i>		
1.4.5.1	Vooruitbetaalde kosten	26,0	19,2
1.4.5.2	Verstreckte voorschotten	0,1	0,1
1.4.5.3	Overige overlopende activa	0,0	0,0
	<b>Totaal overlopende activa</b>	<b>26,1</b>	<b>19,2</b>
1.4.6	Af: voorzieningen wegens oninbaarheid	0,3	0,4
	<b>Totaal vorderingen</b>	<b>42,3</b>	<b>35,6</b>

Het saldo van de vorderingen is toegenomen met M€ 6,7. 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 2021 M€ 0,5 bedraagt. De toename van vooruitbetaalde kosten met M€ 6,8 betreft hoofdzakelijk vooruitbetaalde projectkosten. De looptijd van deze vorderingen is korter dan één jaar.

(bedragen in M€)		2021	2020
1.4.6	<i>Voorziening wegens oninbaarheid</i>	2021	2020
	Stand per 1-1	0,4	0,2
	Onttrekking	0,2	0,0
	Dotaties	0,1	0,2
	<b>Stand per 31-12</b>	<b>0,3</b>	<b>0,4</b>

## 1.5 Liquide middelen

(bedragen in M€)		31-12-2021	31-12-2020
1.5.1	Kasmiddelen	0,0	0,0
1.5.2	Banken	214,3	187,6
1.5.3	Deposito's	0,6	0,6
	<b>Totaal liquide middelen</b>	<b>214,9</b>	<b>188,2</b>

De liquide middelen van de Universiteit Leiden bedroegen ultimo 2021 M€ 214,9. Dit is een toename van M€ 26,7 ten opzichte van ultimo 2020 (M€ 188,2). De liquide middelen zijn geheel ter vrije beschikking van de universiteit. De Universiteit Leiden heeft de liquide middelen ondergebracht bij het ministerie van Financiën in het kader van het schat-kistbankieren. De deposito's betreffen enkele bankgaranties.

## 2.1 Eigen vermogen

(bedragen in M€)		Stand 31-12-2020	Resultaat	Overige mutaties	Stand 31-12-2021
2.1.1.1	Algemene reserve	196,1	19,6	0,1	215,7
2.1.1.2	<i>Bestemmingsreserve (publiek)</i>				
2.1.1.2.1	Profileringsgebieden	0,3	0,0	0,0	0,3
2.1.1.2.2	Onderwijsintensivering	0,6	-0,5	-0,1	0,0
2.1.1.2.3	Profilering & zwaartepuntvorming	0,6	-0,6	0,0	0,0
2.1.1.2.4	Vernieuwingsmiddelen	14,0	8,7	0,0	22,7
	Totaal bestemmingsreserve (publiek)	15,5	7,6	-0,1	23,0
	<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>211,6</b>	<b>27,2</b>	<b>0,0</b>	<b>238,7</b>

### Verskil ten opzichte van het groepsvermogen

(bedragen in M€)		Stand 31-12-2020	Resultaat	Overige mutaties	Stand 31-12-2021
	Eigen vermogen	211,6	27,2	0,0	238,7
	Resultaat grondverkoop USC	0,0	-0,6	0,0	-0,6
	Minderheidsbelang derden	0,3	0,0	0,0	0,3
	<b>Totaal groepsvermogen</b>	<b>211,9</b>	<b>26,5</b>	<b>0,0</b>	<b>238,4</b>

### Voorstel voor resultaatbestemming

Het boekjaar 2021 is afgesloten met een positief resultaat van M€ 27,2 waardoor het eigen vermogen toeneemt naar M€ 238,7. Ingevolge artikel 2.9 lid 4 van de WHW wordt het resultaat van het verslagjaar verrekend met de reserves van de instelling. Het eigen vermogen ultimo verslagjaar, inclusief resultaatbestemming, is als volgt opgebouwd:

- De algemene reserve, waarin de reserves van het College van Bestuur en de faculteiten zijn begrepen. Deze reserve is in 2021 per saldo toegenomen met M€ 19,6;
- Een viertal bestemmingsreserves (publiek) voor door het College van Bestuur gereserveerde en toegekende middelen voor profilering, onderwijsintensivering, profilering & zwaartepuntvorming en vernieuwingsmiddelen. Op deze reserves is een resultaat behaald van M€ 2,4 negatief. Het College van Bestuur heeft besloten om M€ 10,0 van het resultaat 2021 aan de reserve vernieuwingsmiddelen toe te voegen.



## 2.2 Voorzieningen

(bedragen in M€)		Stand 31-12-2020	Mutaties 2021			Stand 31-12-2021	Verdeling saldi	
			Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval		< 1 jaar	> 1 jaar
2.2.1	<i>Personeelsvoorzieningen</i>							
2.2.1.1	Werkloosheidsuitkeringen	5,0	4,1	2,4	1,8	4,8	2,0	2,8
2.2.1.2	Voorziening WIA	4,1	1,3	0,6	1,0	3,8	0,6	3,2
2.2.1.3	Jubileumuitkeringen	1,7	0,4	0,4	0,0	1,8	0,3	1,5
2.2.1.4	Reorganisatievoorzieningen	0,4	0,0	0,2	0,0	0,2	0,1	0,1
2.2.1.5	Transitievergoedingen	2,5	1,6	1,5	0,0	2,6	1,6	1,0
2.2.1.6	Langdurig zieken	1,5	0,6	1,2	0,0	0,9	0,9	0,0
	<b>Totaal personeelsvoorzieningen</b>	<b>15,2</b>	<b>8,0</b>	<b>6,3</b>	<b>2,8</b>	<b>14,1</b>	<b>5,4</b>	<b>8,6</b>
2.2.2	Verlieslatende contracten	1,7	0,0	0,0	0,5	1,2	1,2	0,0
2.2.3	<i>Overige voorzieningen</i>							
2.2.3.1	Asbestverwijdering	13,0	3,4	0,4	0,0	16,0	1,7	14,3
2.2.3.2	Vervanging sprinklerinstallatie	0,2	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0
2.2.3.2	Btw op licenties	0,1	0,7	0,0	0,0	0,7	0,7	0,0
	<b>Totaal overige voorzieningen</b>	<b>13,1</b>	<b>4,1</b>	<b>0,4</b>	<b>0,1</b>	<b>16,7</b>	<b>2,4</b>	<b>14,3</b>
	<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>30,1</b>	<b>12,0</b>	<b>6,7</b>	<b>3,4</b>	<b>32,0</b>	<b>9,1</b>	<b>22,9</b>

De voorzieningen zijn met M€ 2,0 toegenomen tot een bedrag van M€ 32,0. Voor een nadere toelichting per post wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

## 2.3 Langlopende schulden

(bedragen in M€)		Stand 31-12-2020	Mutaties 2021		Stand 31-12-2021	Reste-rende looptijd > 1 jaar	Reste-rende looptijd > 5 jaar	Rentepercentage
			Aange-gane leningen	Aflos-singen/vrijval				
2.3.1	Bank Nederlandse Gemeenten	30,0	0,0	0,0	30,0	30,0	30,0	4,805%
2.3.2	Erfpachten	46,7	17,1	1,1	62,7	61,3	55,8	
	<b>Totaal langlopende schulden</b>	<b>76,7</b>	<b>17,1</b>	<b>1,1</b>	<b>92,7</b>	<b>91,3</b>	<b>85,8</b>	

Op grond van de verwachte investeringen in vastgoed en de daaruit voortvloeiende liquiditeitsontwikkeling is in 2007 langlopende externe financiering aangetrokken. De BNG heeft destijds een kredietfaciliteit ter beschikking gesteld van M€ 100. Hiervan is in 2007 M€ 30,0 opgenomen als vastrentende lening met een termijn van 25 jaar. In 2020 heeft de universiteit de resterende kredietfaciliteit van M€ 70,0 bij de BNG opgezegd. 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 2021 bedraagt de solvabiliteitsratio enkelvoudig 37,7% (2020: 36,5%).

De Universiteit Leiden is eigenaar van diverse terreinen in Leiden en Oegstgeest en zet zich actief in om hierop bedrijfsmatige activiteiten aan te trekken die de doelstelling van de universiteit en het LUMC ondersteunen. Percelen van deze terreinen worden uitgegeven in erfpacht of verkocht. De erfpachtovereenkomsten kennen een looptijd van vijftig jaar. Bij uitgifte ontvangt de universiteit een bedrag ineens. Gedurende de looptijd van de erfpacht valt een gedeelte van de erfpacht vrij ten gunste van het resultaat.

In 2021 zijn kavels uitgegeven aan Red Life Science en BMS voor in totaal een bedrag van M€ 17,1; M€ 1,1 is vrijgevallen ten gunste van het resultaat.

## 2.4 Kortlopende schulden

(bedragen in M€)		31-12-2021	31-12-2020
2.4.1	Vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen OHW	112,2	116,8
2.4.2	Crediteuren	23,3	14,1
2.4.3	Vooruitontvangen subsidies OCW	20,8	17,8
2.4.4	<i>Belastingen / premies sociale verzekeringen</i>		
2.4.4.1	Loonheffing	13,7	12,9
2.4.4.2	Omzetbelasting	0,2	3,2
2.4.4.3	Premies sociale verzekeringen	4,4	4,0
2.4.4.4	Vennootschapsbelasting	0,0	0,0
	Totaal belastingen / premies sociale verzekeringen	18,3	20,0
2.4.5	Schulden pensioenen	5,2	4,5
2.4.6	<i>Overlopende passiva</i>		
2.4.6.1	Vooruitontvangen collegegelden	24,3	32,3
2.4.6.2	Vooruitontvangen investeringssubsidies	0,4	0,7
2.4.6.3	Vakantiegeld en -dagen	28,2	27,0
2.4.6.4	Accountants- en administratiekosten	0,2	0,2
2.4.6.5	Rente	0,4	0,4
2.4.6.6	Overige posten	37,2	28,9
	Totaal overlopende passiva	90,7	89,4
	<b>Totaal kortlopende schulden</b>	<b>270,5</b>	<b>262,6</b>

De kortlopende schulden zijn toegenomen met M€ 7,9. De post 'Vooruitgefactureerde en vooruitontvangen termijnen OHW' (onderhanden werk) is in 2021 met M€ 4,6 afgenomen, een inhaaleffect na het achterblijven van onderzoek door de coronamaatregelen van de regering.

De post (nog te betalen) 'Omzetbelasting' bestaat voornamelijk uit de van de belastingdienst ontvangen omzetbelasting voor de eerste fase nieuwbouw Science Campus. Jaarlijks dient een tiende van dit bedrag verrekend te worden op basis van het gerealiseerde pro-rata-percentage voor de omzetbelasting. De omzetbelasting die op grond van deze systematiek de komende jaren verrekend gaat worden is opgenomen onder de kortlopende schulden. De afname van M€ 3,0 wordt voornamelijk veroorzaakt door de vordering op de belastingdienst als gevolg van de herziening van de pro-rata-regeling over 2018 t/m 2021.

De vooruit ontvangen collegegelden laten een daling zien van M€ 8,0. Dit is een gevolg van de halvering van het wettelijk collegegeld voor het collegejaar 2021-2022.

Behoudens de post 'Vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen OHW' en de post (nog te betalen) 'Omzetbelasting' hebben de kortlopende schulden nagenoeg geheel een looptijd korter dan één jaar. De vooruitgefactureerde en vooruitontvangen termijnen OHW betreffen de vooruitontvangen subsidies afkomstig van externe financiers. Afhankelijk van de mate van bevoorschotting door deze externe financiers kunnen deze schulden een looptijd hebben van langer dan één jaar. Door de aard van de subsidies is moeilijk te bepalen welk deel langer loopt dan één jaar.

De post 'Overige posten' kan nader worden uitgesplitst naar (in M€):	2021	2020
Liquiditeit onderzoeksschool NOVA	15,4	13,6
Vooruit ontvangen LACDR	6,9	0,1
Vooruitontvangen huur	1,9	2,4
Tekengeld verkopen gronden	0,0	1,5
Overige overlopende passiva	13,0	11,3
<b>Totaal overige posten</b>	<b>37,2</b>	<b>28,9</b>

## Toelichting op de enkelvoudige staat van baten en lasten

### Verschil met de geconsolideerde jaarrekening

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

### 3.1 Rijksbijdrage

(bedragen in M€)		2021	Begroting 2021	2020
3.1.1	Rijksbijdrage OCW	533,3	492,3	480,0
3.1.2	Niet-normatieve rijksbijdrage OCW	2,6	0,0	0,0
	<b>Totaal ontvangen Rijksbijdragen OCW</b>	<b>535,9</b>	<b>492,3</b>	<b>480,0</b>
3.1.3	AF: Rijksbijdrage LUMC	86,7	83,1	82,1
	<b>Totaal Rijksbijdragen OCW</b>	<b>449,2</b>	<b>409,2</b>	<b>397,9</b>

De rijksbijdrage van het ministerie van OCW bedroeg in 2021 M€ 449,2 na aftrek van de rijksbijdrage voor de academische werkplaatsfunctie van het LUMC. De groei van de rijksbijdrage is mede het gevolg van een algehele stijging in de studentenaantallen. Daarnaast is de groei veroorzaakt door de in 2021 toegekende loon- en prijsbijstelling van M€ 10,2, de NPO-middelen ter compensatie van de halvering van het collegegeld van M€ 10,8, de NPO-ophoging macrokader van M€ 13,8 en de toekenning van DGW 3.0 van M€ 2,6. De niet-normatieve rijksbijdragen bestaan uit de besteding vanuit de corona-enveloppe, die deel uitmaakt van de NPO-middelen.

### 3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidie

(bedragen in M€)		2021	Begroting 2021	2020
3.2.1	Geoomerkte subsidies OCW	8,6	10,0	7,6
3.2.2	Niet-geoomerkte subsidies OCW	0,0	0,0	0,0
	<b>Totaal Overige overheidsbijdragen en -subsidies</b>	<b>8,6</b>	<b>10,0</b>	<b>7,6</b>

### 3.3 Collegegelden

(bedragen in M€)	2021	Begroting 2021	2020
3.3.1 <i>Wettelijke collegegelden</i>			
3.3.1.1 Wettelijk collegegeld	48,4	57,0	54,5
3.3.1.2 Institutional fee	1,5	1,6	1,3
Totaal Wettelijke collegegelden	49,9	58,6	55,8
3.3.2 <i>Instellingscollegegelden</i>			
3.3.2.1 2e studie bekostigde opleidingen	2,3	2,2	2,4
3.3.2.2 Niet-EER* bekostigde opleidingen	12,6	10,1	11,1
3.3.2.3 Niet bekostigde opleidingen	5,6	6,0	6,7
Totaal Instellingscollegegelden	20,5	18,3	20,2
<b>Totaal collegegelden</b>	<b>70,4</b>	<b>76,9</b>	<b>76,0</b>

\* EER is: Europese Economische Ruimte, bestaande uit de EU aangevuld met Liechtenstein, Noorwegen en IJsland

De collegegelden komen M€ 5,6 lager uit dan in 2020. De oorzaak hiervan ligt in de halvering van het wettelijk collegegeld voor het collegejaar 2021-2022. Zonder deze halvering met een impact van rond de M€ 10,8 zou een stijging van circa M€ 5,2 zichtbaar zijn geweest. Onderliggend is een toename zichtbaar van het aantal ingeschreven studenten dat het reguliere of instellingscollegegeld betaalt.

### 3.4 Baten werk in opdracht van derden

(bedragen in M€)	2021	Begroting 2021	2020
3.4.1 Contractonderwijs	9,2	8,8	7,3
3.4.2 <i>Contractonderzoek</i>			
3.4.2.1 Internationale organisaties*	26,5	23,9	26,6
3.4.2.2 Nationale overheden	11,6	2,6	1,7
3.4.2.3 NWO (incl. ZonMW)	36,1	32,9	34,7
3.4.2.4 KNAW	0,2	0,5	0,5
3.4.2.5 Overige non-profitorganisaties	15,5	21,2	13,9
3.4.2.6 Bedrijven	5,7	8,0	5,1
Totaal contractonderzoek	95,6	89,1	82,5
<b>Totaal baten werk in opdracht van derden</b>	<b>104,8</b>	<b>97,9</b>	<b>89,8</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€ 15,0 ten opzichte van 2020, die vooral veroorzaakt is door herstel na een daling als gevolg van de coronamaatregelen van de regering.

### 3.5 Overige baten

(bedragen in M€)		2021	Begroting 2021	2020
3.5.1	Verhuur	11,6	9,2	11,4
3.5.2	Detachering personeel	3,8	2,2	1,9
3.5.3	Schenking en sponsoring	2,9	3,5	3,0
3.5.4	Overige	30,9	23,9	16,1
<b>Totaal overige baten</b>		<b>49,2</b>	<b>38,8</b>	<b>32,4</b>

De overige baten stijgen ten opzichte van 2020 met M€ 16,8. Deze stijging wordt deels veroorzaakt door een gedeeltelijk herstel na de coronamaatregelen van de regering, waaronder de sluiting van de horeca en musea. Verder is er een stijging zichtbaar in de opbrengsten uit onroerend goed van M€ 13,6. Dit is veroorzaakt door de opbrengsten van de grondverkoop Entreegebied.

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

De post 'Overige' kan nader worden uitgesplitst naar (in M€):		2021	2020
Opbrengst onroerend goed		16,4	2,9
Cateringopbrengsten		2,0	1,8
Lidmaatschaps- en entreegelden		2,5	1,9
Subsidies		4,8	4,1
Pro-rata-btw op indirecte kosten		3,3	2,2
Octrooien en licenties		0,6	0,8
Overige overige baten		1,2	2,4
<b>Totaal overige baten</b>		<b>30,8</b>	<b>16,0</b>

### 4.1 Personele lasten

(bedragen in M€)		2021	Begroting 2021	2020
4.1.1	<i>Lonen, salarissen en sociale lasten</i>			
4.1.1.1	Lonen en salarissen	302,8	299,9	279,0
4.1.1.2	Sociale lasten	19,5	18,9	17,6
4.1.1.3	Pensioenpremies	45,1	42,0	39,1
Totaal lonen, salarissen en sociale lasten		367,4	360,8	335,7
4.1.2	<i>Overige personele lasten</i>			
4.1.2.1	Personele voorzieningen	2,3	3,6	5,4
4.1.2.2	Personeel niet in loondienst	38,8	25,1	33,4
4.1.2.3	Overige personeelslasten	14,7	10,2	14,0
Totaal overige personele lasten		55,8	38,9	52,8
4.1.3	Af: Uitkeringen	1,9	0,0	1,7
<b>Totaal personele lasten</b>		<b>421,3</b>	<b>399,7</b>	<b>386,8</b>

De personele lasten zijn in 2021 met M€ 34,5 toegenomen naar M€ 421,3. Ten opzichte van 2020 is de bezetting gestegen met 207 fte.

## Bezetting ultimo 2021

(aantallen in fte)	31-12-2021	31-12-2020
Wetenschappelijk personeel	2.748	2.637
Ondersteunend & beheerspersoneel	2.118	2.022
<b>Totaal personeel</b>	<b>4.866</b>	<b>4.659</b>

Het verschil met de fte's vermeld in de tabel 'Bezetting ultimo 2021 exclusief LUMC' in de geconsolideerde jaarrekening betreft de fte's werkzaam bij LEH BV en de 100% deelnemingen. Bovenstaande bezetting is die van ultimo 2021 van de faculteiten en ondersteunende diensten. Het aantal fte wetenschappelijk personeel steeg met 111 fte (4,2%). Het aantal fte ondersteunend en beheerspersoneel steeg met 96 fte (4,8%).

## 4.2 Afschrijvingen

(bedragen in M€)	2021	Begroting 2021	2020
4.2.1 Gebouwen	19,7	19,6	20,0
4.2.2 Inventaris en apparatuur	11,5	14,0	11,2
4.2.3 Gebouwen in uitvoering	0,0	0,0	0,0
4.2.4 Vastgoedontwikkeling	4,6	0,6	1,7
<b>Totaal afschrijvingen</b>	<b>35,8</b>	<b>34,2</b>	<b>32,9</b>

De afschrijvingen zijn in 2021 met M€ 2,9 toegenomen ten opzichte van 2020. Deze stijging wordt met name veroorzaakt door M€ 3,0 desinvestering in verband met de grondverkoop Entreegebied en M€ 1,2 desinvestering grondverkoop Universitair Sportcentrum.

## 4.3 Huisvestingslasten

(bedragen in M€)	2021	Begroting 2021	2020
4.3.1 Huur	15,5	15,0	16,3
4.3.2 Verzekeringen	1,0	1,0	0,9
4.3.3 Onderhoud	12,2	8,3	8,7
4.3.4 Energie en water	6,4	6,7	6,1
4.3.5 Schoonmaakkosten	5,2	4,9	5,6
4.3.6 Heffingen	3,2	3,7	3,6
4.3.7 Overige voorzieningen	3,3	0,0	0,0
4.3.9 Overige huisvestingslasten	0,1	4,3	0,2
<b>Totaal huisvestingslasten</b>	<b>46,9</b>	<b>43,9</b>	<b>41,4</b>

De huisvestingslasten komen M€ 5,5 hoger uit dan 2020. Deze stijging wordt met name veroorzaakt door de overige voorzieningen, welke een dotatie bevat aan de asbestvoorziening van M€ 3,4 voor de geraamde kosten bij de sloop van het Huygensgebouw en een indexering van de reeds bestaande voorziening.

## 4.4 Overige lasten

(bedragen in M€)		2021	Begroting 2021	2020
4.4.1	<i>Administratie- en beheerslasten</i>			
4.4.1.1	Beheerskosten	1,1	1,6	1,1
4.4.1.2	Accountantskosten	0,3	0,6	0,4
		1,4	2,2	1,4
4.4.2	Inventaris, apparatuur en leermiddelen	17,5	22,1	14,5
4.4.3	Voorzieningen	-0,6	1,7	1,1
4.4.4	<i>Overige lasten</i>			
4.4.4.1	Subsidies	90,8	82,6	88,6
4.4.4.2	Collectievorming	8,8	6,2	5,8
4.4.4.3	Reis- en verblijfskosten	2,5	3,3	2,7
4.4.4.4	Hulpmiddelen/grondstoffen	5,6	8,5	5,6
4.4.4.5	Representatie	1,8	2,3	1,5
4.4.4.6	Publiciteit en voorlichting	3,2	5,4	3,5
4.4.4.7	Telefoon-, porti- en vrachtkosten	1,9	2,5	1,6
4.4.4.8	Catering	0,9	1,4	0,9
4.4.4.9	Lidmaatschappen, donaties en verzekeringen	1,4	2,3	1,5
4.4.4.10	Werkzaamheden door derden	1,6	2,8	1,9
4.4.4.11	Advieskosten	2,6	3,1	2,0
4.4.4.12	Diversen	12,0	15,3	10,1
	Totaal overige lasten	133,1	135,7	125,7
	<b>Totaal</b>	<b>151,4</b>	<b>161,7</b>	<b>142,7</b>

De overige lasten zijn ten opzichte van 2020 met M€ 8,7 toegenomen. Dit wordt met name veroorzaakt door een stijging in de kosten van inventaris en collectievorming bij de Universiteitsbibliotheek.

De post 'Subsidies' kan nader worden uitgesplitst naar (in M€):	2021	2020
LUMC	72,0	69,4
Roosevelt Study Center	0,3	0,2
NOVA	2,9	5,9
Zwaartekracht ICI	3,2	3,0
Zwaartekracht QSC	2,6	1,6
Hogeschool der Kunsten	0,8	0,8
Verstreckte beurzen en bijdragen	2,2	2,0
Overige subsidies	6,8	5,7
<b>Totaal subsidies</b>	<b>90,8</b>	<b>88,6</b>

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

De post 'Diversen' kan nader worden uitgesplitst naar (in M€):	2021	2020
Kostprijs omzet UFB	1,1	0,8
Kostprijs verkopen Hortus botanicus	0,4	0,3
Kostprijs verkopen ISSC	3,4	2,7
Vergoedingen aan fellows	0,2	0,4
Overige diversen	6,9	5,9
<b>Totaal diversen</b>	<b>12,0</b>	<b>10,1</b>

## 5.1 Financiële baten en lasten

(bedragen in M€)	2021	Begroting 2021	2020
5.1.1 Rentebaten	0,4	0,3	0,7
5.1.2 Af: rentelasten	0,5	0,0	1,1
<b>Totaal financiële baten en lasten</b>	<b>-0,1</b>	<b>0,3</b>	<b>-0,4</b>

Het saldo van de financiële baten en lasten is ten opzichte van 2020 met M€ 0,3 toegenomen. De rentebaten bevatten een correctie van M€ 0,3, die onterecht als rentebaten waren verantwoord in 2020. Exclusief dit effect laten de rentebaten een stijging zien van M€ 0,3, als gevolg van een additionele rentevergoeding van Green College Court BV. De rentelasten zijn gedaald met M€ 0,6 als gevolg van een stijging in de geactiveerde bouwrente en de in voorgaand boekjaar afgekochte renteswap.

## Honoraria accountant

(Bedragen in k€)	2021	2020
Onderzoek jaarrekening	186,6	249,9
Andere controleopdrachten	84,9	110,1
Fiscale adviezen	0,0	0,0
Andere niet-controle diensten	57,4	43,8
<b>Totaal</b>	<b>328,9</b>	<b>403,8</b>

Dit overzicht betreft de in rekening gebrachte honoraria door de externe accountant gedurende het betreffende boekjaar.



## Gebeurtenissen na balansdatum

Na balansdatum hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan welke significante invloed op het resultaat en het vermogen van de universiteit hebben ultimo 2021.

### College van Bestuur

Prof.mr. Annetje Ottow, voorzitter  
Prof.dr.ir. Hester Bijl, rector magnificus  
Drs. Martijn Ridderbos RC, vicevoorzitter

### Raad van Toezicht

Drs. A.F. van der Touw, voorzitter  
Drs. L. Govaerts, lid  
Prof.dr. E.W. Meijer, lid  
O.L. Zoutendijk MIM BSc, lid  
Mr. R.G. de Lange-Tegelaar, lid

Leiden, 25 mei 2022

## Voorstel tot resultaatbestemming 2021

Het boekjaar 2021 is afgesloten met een positief resultaat van M€ 26,5, waardoor het eigen vermogen toeneemt naar M€ 238,3. Ingevolge artikel 2.9 lid 4 van de WHW wordt het resultaat van het verslagjaar verrekend met de reserves van de instelling. Het eigen vermogen ultimo verslagjaar, inclusief resultaatbestemming is als volgt opgebouwd:

- De algemene reserve, waarin de reserves van het College van Bestuur en de faculteiten zijn begrepen. Deze reserve is in 2021 per saldo toegenomen met M€ 18,9;
- Een viertal bestemmingsreserves (publiek) voor door het College van Bestuur gereserveerde en toegekende middelen voor profilering, onderwijsintensivering, profilering & zwaartepuntvorming en vernieuwingsmiddelen. Op deze reserves is een resultaat behaald van M€ 2,4 negatief. Het College van Bestuur heeft besloten om M€ 10,0 van het resultaat 2021 aan de reserve vernieuwingsmiddelen toe te voegen.
- Een minderheidsbelang derden waarin een door derden gehouden belang van 33,5% in een deelneming van LEH BV wordt weergegeven (M€ 0,3).



## Deel III

### Overige gegevens

# Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het College van Bestuur en de Raad van Toezicht van Universiteit Leiden

## Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening

### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2021 van Universiteit Leiden (of hierna 'de instelling') 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 Universiteit Leiden per 31 december 2021 en van het resultaat over 2021 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2021 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2021;
2. de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2021;
3. het geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2021; 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 2021 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Universiteit Leiden zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. Onze bevindingen ten aanzien van continuïteit, fraude en niet naleven wet- en regelgeving en de kernpunten van onze controle moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

## Controleaanpak

### Samenvatting

#### Materialiteit

- Materialiteit getrouwheid van EUR 14,4 miljoen
- Materialiteit financiële rechtmatigheid van EUR 14,4 miljoen
- 3% van de totale publieke middelen of 2% van de totale baten, waarbij gekozen is voor de laagste materialiteit

#### Groepscontrole

- Audit coverage van 99% van totale activa
- Audit coverage van 98% van totale baten

#### Continuïteit en Fraude & Noclar

- Continuïteit: geen significante continuïteitsrisico's geïdentificeerd
- Fraude en niet naleven wet- en regelgeving (Noclar): doorbreken interne beheersing door het management

#### Kernpunten

- Werk in opdracht van derden (projecten)
- Waardering materiële vaste activa

#### Oordeel

- Goedkeurend

#### Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de getrouwheid van de jaarrekening als geheel bepaald op EUR 14,4 miljoen (2020: EUR 13,2 miljoen). De materialiteit is gebaseerd op 2% van de totale baten, waarbij is gekozen voor de laagste van de materialiteit voor getrouwheid en financiële rechtmatigheid (zie hierna).

De materialiteit voor de financiële rechtmatigheid is bepaald op EUR 14,4 miljoen, deze materialiteit is gebaseerd op 3% van de totale publieke middelen, zoals voorgeschreven in paragraaf 2.1.3 Materialiteitstabel van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021. In deze paragraaf van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021 zijn tevens voor diverse posten/ onderwerpen een specifieke materialiteit en specifieke rapportagegrens opgenomen, die wij hebben toegepast.

Daarbij zijn voor de controle van de in de jaarrekening opgenomen WNT-informatie de materialiteitsvoorschriften gehanteerd zoals vastgelegd in het Controleprotocol WNT 2021. Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met de Raad van Toezicht overeengekomen dat wij aan de raad tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de EUR 0,72 miljoen rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve of WNT-redenen relevant zijn.

#### **Reikwijdte van de groepscontrole**

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

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

De groepscontrole heeft zich met name gericht op de significante onderdelen, dit betreffen bijvoorbeeld groepsonderdelen met complexe activiteiten of groeps- onderdelen die gezien de omvang van de baten of balans- totaal significant zijn. Universiteit Leiden (enkelvoudig) is een significant onderdeel en daar hebben wij zelf controlewerkzaamheden uitgevoerd.

De uitvoering van de activiteiten van de Faculteit Geneeskunde in het kader van Onderwijs en Onderzoek (O&O) is ondergebracht bij het Leids Universitair Medisch Centrum. Conform Richtlijn 660.506 zijn de baten uit Onderwijs en Onderzoek (O&O-gelden) en de daaraan toe te rekenen lasten van de facultaire taken, alsmede de baten en lasten van de O&O-satellietorganisatie van de medische centra integraal in de geconsolideerde jaarrekening van Universiteit Leiden verwerkt. Voor de werkzaamheden ten aanzien van de baten en lasten van de Faculteit Geneeskunde hebben wij gebruik gemaakt

van de werkzaamheden van de accountant van het Leids Universitair Medisch Centrum.

Om van de werkzaamheden van de andere accountant gebruik te maken, hebben wij de volgende controlewerkzaamheden uitgevoerd:

- wij hebben groepsinstructies opgesteld en uitgebracht;
- wij hebben diverse overleggen met de andere accountant gehad;
- wij hebben de rapportage geëvalueerd; en
- wij hebben een dossier review uitgevoerd.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij Universiteit Leiden (enkelvoudig) en de O&O-gelden van het Leids Universitair Medisch Centrum, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te kunnen geven over de jaarrekening.

#### **Reikwijdte van de samenwerking met de afdeling Audit van Universiteit Leiden**

In het kader van onze controle van de jaarrekening maken wij gebruik van de werkzaamheden van de afdeling Audit van Universiteit Leiden (hierna 'afdeling Audit'). Aangezien wij de ongedeelde verantwoordelijkheid voor ons controleoordeel dragen, hebben wij werkzaamheden uitgevoerd om vast te stellen of wij gebruik kunnen maken van het werk van afdeling Audit. In dat kader hebben wij middels inspectie van relevante documenten en het inwinnen van inlichtingen de deskundigheid en de objectiviteit van afdeling Audit geëvalueerd. Verder hebben wij de geplande werkzaamheden van afdeling Audit evenals het door ons geplande gebruik van deze werkzaamheden met het hoofd van afdeling Audit besproken. Tenslotte hebben wij door middel van het evalueren van de interne rapportage van afdeling Audit en het herhalen van hun werkzaamheden vastgesteld dat de werkzaamheden en interne vastleggingen door afdeling Audit toereikend zijn voor de doeleinden van onze controle.

#### **Controleaanpak continuïteit – geen significante continuïteitsrisico's geïdentificeerd**

Het College van Bestuur heeft zijn continuïteitsbeoordeling uitgevoerd en geen significante continuïteitsrisico's geïdentificeerd. Onze procedures om de continuïteitsbeoordeling van het bestuur te beoordelen omvatten onder andere:

- overwegen of de continuïteitsrisicoanalyse door het bestuur alle relevante informatie bevat waarvan wij als gevolg van de controle kennis hebben;

- analyse van de financiële positie per ultimo boekjaar en ten opzichte van voorgaand boekjaar op indicatoren die kunnen duiden op continuïteitsrisico's.

De resultaten van onze risicobeoordeling procedures hebben geen aanleiding gegeven om additionele controlewerkzaamheden op de continuïteitsbeoordeling uit te voeren.

### **Controleaanpak risico van fraude en het niet naleven van wet- en regelgeving**

In paragraaf 5 van het bestuursverslag beschrijft het College van Bestuur de procedures ten aanzien van de risico's op fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving.

In het kader van onze controle hebben wij inzicht verkregen in de universiteit en de omgeving, en hebben wij de opzet en de implementatie beoordeeld van de interne beheersingsmaatregelen met betrekking tot fraude en niet-naleving van wet- en regelgeving. Onze werkzaamheden omvatten onder andere het evalueren van de gedragscode integriteit, code goed bestuur, de regeling melding misstanden Universiteit Leiden en de procedures van de universiteit om aanwijzingen van mogelijke fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving te onderzoeken. Bovendien hebben wij inlichtingen ter zake ingewonnen bij het management, afdeling Audit, Juridische Zaken, het College van Bestuur en de Raad van Toezicht. Wij hebben onder meer de volgende controlewerkzaamheden uitgevoerd:

- evaluatie van nevenfuncties van leden van het College van Bestuur en de leden van de Raad van Toezicht, met speciale aandacht voor procedures en governance met betrekking tot mogelijke belangenconflicten;
- evalueren van correspondentie met regelgevende en toezichthoudende instanties.

Daarnaast hebben wij werkzaamheden uitgevoerd om inzicht te verkrijgen in de wet- en regelgeving die op de universiteit van toepassing is en hebben de volgende rechtsgebieden geïdentificeerd die de meest waarschijnlijke oorzaak zouden kunnen zijn voor een materieel effect op de jaarrekening:

- Europese aanbestedingswetgeving;
- data privacy en AVG.

Wij hebben de risicofactoren voor fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving geëvalueerd om na te gaan of deze factoren duiden op een risico op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening.

Wij beoordelen het veronderstelde frauderisico met betrekking tot de opbrengstverantwoording als niet relevant aangezien de universiteit een (semi-)publieke

taak vervult, waarbij geen prestatieverwachting en/of budgetrealisatie is opgelegd. Daarnaast zijn de rijksbijdragen gebaseerd op een toekenning van het ministerie van OCW en de baten werk in opdracht van derden op de toekenningen van overheidsinstanties en andere externe partijen.

In overeenstemming met het bovenstaande en met de controlestandaarden hebben wij het volgende risico geïdentificeerd ten aanzien van fraude die relevant is voor onze controle, inclusief de relevante veronderstelde risico's vastgelegd in de controlestandaarden, en hebben hierop als volgt ingespeeld:

- Doorbreken van interne beheersing door het management (een verondersteld risico)

#### *Risico:*

- Het management is in een unieke positie om fraude te plegen door de mogelijkheid het proces van financiële verslaggeving en resultaten te manipuleren door middel van het doorbreken van de interne beheersing die anderszins effectief lijkt te werken.

#### *Controleaanpak:*

- Wij hebben de opzet en de implementatie geëvalueerd van interne beheersingsmaatregelen die relevant zijn voor het mitigeren van de risico's op fraude zoals het identificeren van werkzaamheden met betrekking tot journaalposten.
- Wij hebben een data-analyse uitgevoerd op journaalposten met een hoger risico. Waar we onverwachte journaalposten of andere risico's identificeerden via onze data-analyse, hebben we aanvullende controlewerkzaamheden uitgevoerd om op elk geïdentificeerd risico in te spelen. Deze werkzaamheden omvatten ook het herleiden van transacties naar de broninformatie.
- We hebben elementen van onvoorspelbaarheid in onze controleaanpak opgenomen.

Onze procedures om in te spelen op geïdentificeerde risico's op fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving hebben niet geleid tot een kernpunt van de controle. Wij hebben onze risico-inschatting en controleaanpak en resultaten gecommuniceerd aan het College van Bestuur en de Raad van Toezicht.

Onze controlewerkzaamheden leidden niet tot aanwijzingen en/of andere redelijke vermoedens van fraude en niet-nakomen van wet- en regelgeving die van materieel belang zijn voor onze controle.

## De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met het College van Bestuur en de Raad van Toezicht gecommuniceerd, maar deze vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

### Werk in opdracht van derden (projecten)

#### Omschrijving

Universiteit Leiden heeft over 2021 EUR 198,4 miljoen aan baten gerealiseerd in opdracht van derden. Daarbij is per 31 december 2021 sprake van EUR 97,2 miljoen aan onderhanden projecten (EUR 15,0 miljoen nog te factureren en EUR 112,2 miljoen vooruit ontvangen termijnen). Baten uit werk in opdracht van derden en de bijbehorende balanspositie voor onderhanden projecten maken hiermee een significant onderdeel uit van de staat van baten en lasten respectievelijk de balans van Universiteit Leiden. Dientengevolge hebben wij de volledigheid en de juistheid (subsidiabiliteit van de projectuitgaven) van de baten uit het werk in opdracht van derden en de waardering van de onderhanden projecten als een kernpunt in onze controle aangemerkt.

#### Onze aanpak

Wij hebben de opzet en het bestaan van de interne beheersingsmaatregelen die volledigheid en juistheid van de verantwoorde baten uit het werk in opdracht van derden dienen te waarborgen geëvalueerd.

Wij hebben een cijferbeoordeling verricht ten aanzien van de ontwikkelingen in de projecten (balansposities en baten) en significante onderhanden projecten geanalyseerd op een juiste waardering. Voorts hebben wij een statische steekproef uitgevoerd op de projectbaten en -lasten gericht op het vaststellen dat de verantwoorde baten in overeenstemming zijn met de subsidiebeschikking en de verantwoorde lasten in overeenstemming zijn met onderliggende documentatie en subsidiabel zijn. Tevens hebben wij werkzaamheden verricht om vast te stellen dat projecten tijdig zijn afgesloten en onderhanden projecten juist zijn gepresenteerd.

#### Onze observatie

Op basis van onze werkzaamheden hebben wij vastgesteld dat de baten uit het werk in opdracht van derden en de waardering van de onderhanden projecten, alsmede de toelichting in overeenstemming is met de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs.

### Waardering materiële vaste activa

#### Omschrijving

De waardering van de materiële vaste activa ad EUR 334,1 miljoen (52,7% van het balanstotaal) per 31 december 2021 is belangrijk voor onze controle aangezien het qua waarde de belangrijkste activa op de balans van Universiteit Leiden betreft. De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs- of vervaardigingsprijs verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en eventuele bijzondere waardeverminderingen.

Universiteit Leiden beoordeelt minimaal jaarlijks of sprake is van aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen en heeft geconcludeerd dat geen sprake is van een aanwijzing voor bijzondere waardeverminderingen. De Universiteit Leiden maakt gebruik van veronderstellingen met betrekking tot onder meer ontwikkelingen in studentenaantallen en inschattingen van het gebruik van het vastgoed.

#### Onze aanpak

In het kader van onze controle hebben wij deze veronderstellingen geëvalueerd en getoetst teneinde vast te stellen of sprake is van een aanwijzing voor bijzondere waardevermindering. Wij hebben daarbij onder meer aandacht besteed aan het beoordelingsproces dat Universiteit Leiden heeft uitgevoerd:

- het evalueren van de meerjarenprognose op aanwijzingen dat de (huidige en toekomstige) afschrijvingslasten gedekt kunnen worden door toekomstige opbrengsten;
- op basis van het inwinnen van inlichtingen en inspectie van managementrapportages, notulen en huisvestingsplannen nagaan of gedurende het boekjaar belangrijke veranderingen, zoals bijvoorbeeld reorganisaties, bijzondere daling studentenaantallen, significante wijzigingen in gebruik vastgoed, hebben voorgedaan of zich in de nabije toekomst zullen gaan voordoen die een nadelig effect hebben op Universiteit Leiden;
- het op basis van WOZ- en verzekeringswaardes vaststellen dat de marktwaarde van het actief niet beduidend meer is gedaald dan door normale veroudering mag worden verwacht;
- het hierbij toetsen of redelijkerwijs mogelijke veranderingen in de veronderstellingen ertoe zouden kunnen

leiden dat sprake is van een aanwijzing voor bijzondere waardevermindering.

#### *Onze observatie*

Op basis van onze werkzaamheden delen wij de conclusie van het College van Bestuur dat geen sprake is van een aanwijzing voor bijzondere waardevermindering.

#### **Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd**

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2021 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

#### **Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie**

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij. Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021 is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de controle van de jaarrekening of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat. Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.2 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021 en de Nederlandse Standard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het College van Bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2

Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021.

#### **Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening**

*Verantwoordelijkheden van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht voor de jaarrekening*

Het College van Bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

Het College van Bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten, alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol 2021.

In dit kader is het College van Bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het College van Bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het College van Bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het College van Bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het College van Bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het College van Bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor 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 onderwijsinstelling.

#### **Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening**

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid, waardoor het moge-



lijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van de jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevatten als gevolg van fouten of fraude, het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balans-mutaties, die van materieel belang zijn, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het College van Bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het College van Bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in

continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om in onze controleverklaring de aandacht te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderwijsinstelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;

- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balans-mutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de Raad van Toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de Raad van Toezicht hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

Den Haag, 25 mei 2022

KPMG Accountants N.V.

F. Smit RA



# Deel IV

## Bijlagen

# Faculteiten, instituten en stimuleringsprogramma's

## Faculteiten en onderzoeksinstituten

### Archeologie

- Archeologie (de faculteit onderscheidt geen instituten, maar departementen)

### Governance and Global Affairs (gevestigd in Den Haag)

- Instituut Bestuurskunde
- Institute of Security and Global Affairs
- Leiden University College The Hague

### Geesteswetenschappen

- Academie der Kunsten
- Instituut voor Geschiedenis
- Instituut voor Wijsbegeerte
- Leids Centrum voor Religiewetenschap
- Leiden University Centre for Arts in Society
- Leiden University Centre for Linguistics
- Leiden University Institute for Area Studies

### Geneeskunde/LUMC

Het onderzoek van de Faculteit Geneeskunde/LUMC heeft door de sterke verwevenheid met de klinische zorg, een specifiek eigen karakter en een andere organisatie. De faculteit telt circa zeventig onderzoeksprogramma's die zijn gekoppeld aan de klinische afdelingen, vaak meerdere per afdeling. De faculteit heeft een aantal profileringsgebieden vastgesteld:

#### *Maatschappelijke profilering*

- Oncologie
- Regeneratieve geneeskunde
- Population Health

#### *Wetenschappelijke profilering*

- Academic Pharma
- Neuroscience
- Cancer
- Immunity
- Cell Tissue & Organ (Tx)
- Cardio-Vascular
- Medical Genomics
- Infection
- Lifecourse
- Prevention & Lifestyle

### Rechtsgeleerdheid

- Instituut voor Fiscale en Economische vakken
- Instituut voor Metajuridica
- Instituut voor Privaatrecht
- Instituut voor Publiekrecht
- Instituut voor Strafrecht en Criminologie

### Sociale Wetenschappen

- Centrum voor Wetenschaps- en Technologie Studies
- Instituut Culturele Antropologie en Ontwikkelings-sociologie
- Instituut Pedagogische Wetenschappen
- Instituut Politieke Wetenschap
- Instituut Psychologie

### Wiskunde en Natuurwetenschappen

- Centrum voor Milieuwetenschappen Leiden
- Instituut Biologie Leiden
- Leiden Academic Centre for Drug Research
- Leiden Institute of Advanced Computer Science
- Leids Instituut voor Chemisch onderzoek
- Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde
- Mathematisch instituut
- Sterrewacht Leiden

### Interfacultaire instituten

- Interfacultair Centrum voor Lerarenopleiding, Onderwijsontwikkeling en Nascholung
- African Studies Centre Leiden

## Opleidingenaanbod (op 31 december 2021)

### Bacheloropleidingen

#### Archeologie

- BA Archeologie

#### Governance & Global Affairs, Den Haag

- BA/BSc Liberal Arts and Sciences: Global Challenges (Leiden University College The Hague)
- BSc Bestuurskunde
- BSc Security Studies

#### Geesteswetenschappen

- BA Afrikaanse talen en culturen
- BA Chinastudies
- BA Duitse taal en cultuur
- BA English Language and Culture
- BA Film- en literatuurwetenschap
- BA Filosofie
- BA Franse taal en cultuur
- BA Geschiedenis
- BA Griekse en Latijnse taal en cultuur
- BA International Studies
- BA Italiaanse taal en cultuur
- BA Japanstudies
- BA Koreastudies
- BA Kunstgeschiedenis
- BA Latijns-Amerikastudies
- BA Midden-Oostenstudies
- BA Nederlandkunde/Dutch studies
- BA Nederlandse taal en cultuur
- BA Oude Nabije Oosten-studies
- BA Religiewetenschappen
- BA Russische studies
- BA South and South East Asian Studies
- BA Taalwetenschap
- BA Urban Studies

#### Geneeskunde/LUMC

- BSc Biomedische wetenschappen
- BSc Geneeskunde
- BSc Klinische technologie

#### Rechtsgeleerdheid

- BSc Criminologie
- LL.B Fiscaal recht
- LL.B Notarieel recht
- LL.B Rechtsgeleerdheid

#### Sociale Wetenschappen

- BSc Cultural Anthropology and Development Sociology
- BSc Pedagogische wetenschappen
- BSc Politicologie
- BSc Psychologie

#### Wiskunde en Natuurwetenschappen

- BSc Biofarmaceutische wetenschappen
- BSc Biologie
- BSc Informatica
- BSc Life Science and Technology
- BSc Molecular Science and Technology
- BSc Natuurkunde
- BSc Sterrenkunde
- BSc Wiskunde

### Masteropleidingen

#### Archeologie

- MA/MSc Archaeology
- MA/MSc Archaeology (research)

#### Governance and Global Affairs, Den Haag

- MSc Crisis and Security Management
- MSc Cyber Security
- MSc International Relations and Diplomacy
- MSc Management publieke sector
- MSc Public Administration

#### Geesteswetenschappen

- MA African Studies
- MA African Studies (research)
- MA Arts and Culture (research)
- MA Arts, Literature and Media (research)
- MA Asian Studies (60 EC)
- MA Asian Studies (120 EC)
- MA Asian Studies (research)
- MA Classics and Ancient Civilizations
- MA Classics and Ancient Civilizations (research)
- MA Dutch Studies
- MA European Politics and Society
- MA History
- MA History (research)
- MA International Relations
- MA Latin American Studies
- MA Latin American Studies (research)
- MA Linguistics
- MA Linguistics (research)

- MA Literary Studies
- MA Media Studies
- MA Middle Eastern Studies
- MA Middle Eastern Studies (research)
- MA North American Studies
- MA Philosophy (60 EC)
- MA Philosophy (120 EC)
- MA Religious Studies
- MA Russian and Eurasian Studies

#### **Geneeskunde / LUMC**

- MSc Biomedical Sciences
- MSc Farmacie
- MSc Geneeskunde
- MSc Population Health Management
- MSc Technical Medicine
- MSc Vitality and Ageing

#### **Rechtsgeleerdheid**

- MSc Criminaliteit en rechtshandhaving
- LL.M. Fiscaal recht
- MSc Forensische criminologie
- LL.M. Jeugdrecht
- MSc Law and Society: Governance and Global Development
- LL.M. Notarieel recht
- LL.M. Rechtsgeleerdheid
- LL.M. Advanced Studies in Air and Space Law
- LL.M. Advanced Studies in European and International Business Law
- LL.M. Advanced Studies in European and International Human Rights Law
- LL.M. Advanced Studies in Global & European Labour Law
- LL.M. Advanced Studies in International Children's Rights
- LL.M. Advanced Studies in International Civil and Commercial Law
- LL.M. Advanced Studies in International Dispute Settlement and Arbitration
- LL.M. Advanced Studies in Law and Digital Technologies
- LL.M. Advanced Studies in Law and Finance
- LL.M. Advanced Studies in Public International Law

#### **Sociale Wetenschappen**

- MA Cultural Anthropology and Development Sociology
- MSc Developmental Psychopathology in Education and Child Studies (research)
- MSc Education and Child Studies
- MSc Political Science
- MSc Psychology
- MSc Psychology (research)

#### **Wiskunde en Natuurwetenschappen**

- MSc Astronomy
- MSc Biology
- MSc Bio-Pharmaceutical Sciences
- MSc Chemistry
- MSc Computer Science
- MSc Governance of Sustainability
- MSc ICT in Business and the Public Sector
- MSc Industrial Ecology
- MSc Life Science and Technology
- MSc Mathematics
- MSc Media Technology
- MSc Physics
- MSc Statistics and Data Science

#### **ICLON-lerarenopleidingen**

- Leraar Voorbereidend Hoger Onderwijs in de Bèta-wetenschappen
- Leraar Voorbereidend Hoger Onderwijs in de Mens- en Maatschappijwetenschappen
- Leraar Voorbereidend Hoger Onderwijs in de Taal- en cultuurwetenschappen
- Educatie in de Mens- en Maatschappijwetenschappen
- Educatie in de Taal- en Cultuurwetenschappen

## Governance

### Raad van Toezicht 2021

Voorzitter	Drs. A.F. van der Touw	2e termijn: 1 september 2020 t/m 31 augustus 2024
Leden	Prof.dr. E.W. Meijer	2e termijn: 1 januari 2021 t/m 31 december 2024
	O.L. Zoutendijk MIM BSc	2e termijn: 1 juli 2020 t/m 30 juni 2024
	Mr. R.G. de Lange-Tegelaar	1e termijn: 1 september 2021 t/m 31 oktober 2025
	Drs. L. Govaerts	1e termijn: 1 december 2021 t/m 30 november 2025
	<i>Dr. E.A.A.M. van Welie</i>	<i>2e termijn: 1 juli 2017 t/m 30 juni 2021</i>
	<i>Drs. C.M.L. Hijmans van den Bergh MBA</i>	<i>2e termijn: 1 december 2017 t/m 30 november 2021</i>

### Nevenfuncties per 31 december 2021

Drs. A.F. van der Touw Voorzitter	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Voorzitter Raad van Toezicht Universiteit Leiden</li> <li>■ Voorzitter Raad van Commissarissen TenneT Holding NV</li> <li>■ Voorzitter Raad van Commissarissen NIBA</li> <li>■ Lid Bestuur Stichting GAK</li> <li>■ Voorzitter Bestuur Nederlandse Bachvereniging (tot juni 2022)</li> <li>■ Voorzitter Bestuur Fonds Slachtofferhulp</li> <li>■ Extern lid Ondernemingskamer, Gerechtshof 's-Gravenhage</li> <li>■ Lid Bestuur Deutsch-Niederländische Handelskammer</li> <li>■ Lid Raad van Advies Rotterdam School of Management</li> <li>■ Lid Kuratorium Max Planck Instituut voor Psycholinguïstiek</li> <li>■ Voorzitter Commissie Speelveldtoets Klimaatakkoord</li> <li>■ Lid Raad van Commissarissen Van Leeuwen Buizen</li> <li>■ Voorzitter Raad van Toezicht Platform Talent voor Techniek</li> <li>■ Voorzitter van Adviesraad ministerie van Defensie</li> <li>■ Voorzitter van Adviesraad ministerie van Infrastructuur en Waterstaat</li> </ul>
Prof.dr. E.W. Meijer Lid	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hoofdfunctie: universiteitshoogleraar Moleculaire Wetenschappen en hoogleraar Organische Chemie, Technische Universiteit Eindhoven</li> <li>■ Lid Raad van Toezicht en Commissie Kwaliteitszorg Onderwijs en Onderzoek van de raad, Universiteit Leiden</li> <li>■ Visiting Professorial Fellow van de Universiteit van New South Wales, Sydney, Australië</li> <li>■ Buitengewoon hoogleraar polymeerchemie Radboud Universiteit Nijmegen</li> <li>■ Buitengewoon hoogleraar supramoleculaire chemie, University of California, Santa Barbara, Verenigde Staten</li> <li>■ External scientific member of the Max Planck Institute for Polymer Research, Mainz, Duitsland</li> <li>■ Wetenschappelijk directeur van het Zwaartekrachtprogramma Functional Molecular systems</li> <li>■ Lid van de Raad van Commissarissen SyMO-Chem BV</li> <li>■ Directeur van Seimi-Holding, Waalre</li> <li>■ Voorzitter Raad van Commissarissen SupraPolix BV</li> <li>■ Associate Editor van het Journal of the American Chemical Society</li> <li>■ Lid Raad van Toezicht Orkest Zuid</li> <li>■ Voorzitter van de Strategic Advisory Board for the Research Field Information van de Helmholtz Stichting, Berlijn, Duitsland</li> <li>■ Lid van de jury van de Körber European Science Prize van de Körber Stiftung Hamburg, Duitsland</li> <li>■ Lid van International Academic Committee South China van het Advanced Institute for Soft Matter Science and Technology, South China University of Technology, Guangzhou, China</li> <li>■ Consultant van Xeltis en Corbion</li> <li>■ Lid van de Permanente Commissie Nederlandse Instituten (KNAW/NWO)</li> <li>■ Lid van het panel voor PE5 van de ERC</li> <li>■ Lid van een wetenschappelijke commissie van de Villum Foundation, Kopenhagen, Denemarken</li> <li>■ Lid van 20 à 30 (internationale) academies, adviesraden van faculteiten, instituten, redacties van tijdschriften en andere wetenschappelijk organisaties</li> </ul>

O.L. Zoutendijk MIM, BSc Lid	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lid Raad van Toezicht Universiteit Leiden en voorzitter Auditcommissie van de raad, Universiteit Leiden</li> <li>■ Member Board of Directors Julius Baer Group (JBG)</li> <li>■ Member Audit Committee JBG</li> <li>■ Member of the Governance and Risk Committee JBG</li> </ul>
Mr. R.G. de Lange-Tegelaar Lid	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hoofdfunctie: President Rechtbank Den Haag (tot 1 januari 2022 Rotterdam)</li> <li>■ Lid Raad van Toezicht Universiteit Leiden</li> <li>■ Bestuurslid Stichting 't Vossenhol (zeilschool)</li> <li>■ Lid Raad van Bestuur Internationaal Juridisch Instituut</li> </ul>
Drs. L. Govaerts Lid	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Managing Partner CNX Transaction Partners, an M&amp;A and Corporate Finance advisory boutique, Amsterdam The Netherlands</li> <li>■ Lid Raad van Toezicht Universiteit Leiden</li> <li>■ Non-Executive Director (Asian Development Bank Nominee) at Indonesia Infrastructure Finance ("IIF"), Jakarta Indonesia</li> </ul>

### Samenstelling van de Universiteitsraad per 1 september 2021

Voorzitter	C.]. de Roon MSc
Griffier	Drs. A.M. Zandvliet
Leden – personeel	Prof.dr. R.E. Breuker E.J. Kerr MA N.D. Kontovas MA Dr. V.M.]. de Gucht Dr. M.]. van Naerssen Dr. W.R.M. Schlaman J.]. de Witte MA W.].T. de Zeeuw MPhil
Leden – studenten	C.R.M. van Beek BSc R. Coelen BSc J.B. Knapp LLB F.H. van Lelyveld BA B. Leferink op Reinink BSc J.A. Sloof LLB S.E. Steenvoorden BSc T. Hannani

### College van Bestuur

#### Tot 8 februari 2021

Rector magnificus en voorzitter	Prof.mr. C.].].M. Stolker
Vicerector magnificus	Prof.dr.ir. H. Bijl
Vicevoorzitter	Drs. M. Ridderbos RC

#### Vanaf 8 februari 2021

Voorzitter	Prof.mr. Annetje Ottow
Rector magnificus	Prof.dr.ir. H. Bijl
Vicevoorzitter	Drs. M. Ridderbos RC



## Nevenfuncties per 31 december 2021

---

Prof.mr. Annetje Ottow  
Voorzitter

*Bezoldigd*

- Lid Raad van Toezicht Stichting het Juridisch loket
- Commissaris DPG Media Nederland BV

*Onbezoldigd*

- Lid Dagelijks Bestuur Stichting Leids Universiteits-Fonds (LUF)
- Lid Raad van Toezicht van de Stichting Universitair Sportcentrum Universiteit Leiden
- Bestuurder van enig aandeelhouder Libertatis Ergo Holding BV (LEH)
- Namens LEH afvaardiging in aandeelhoudersvergadering Innovation Quarter (IQ)
- Lid Bestuur Stichting Praesidium Libertatis I
- Voorzitter Bestuur Stichting Praesidium Libertatis II
- Lid Economic Board Zuid-Holland
- Lid Raad van Toezicht Medical Delta
- Lid Raad van Toezicht Veerstichting
- Lid Raad van Toezicht van Leiden European City of Science 2022
- Directeur Koninklijke Hollandsche Maatschappij der Wetenschappen
- Lid Koepelbestuur Nederlandse Wetenschappelijk Instituten in het Buitenland (NWIB)

---

Prof.dr.ir. H. Bijl  
Rector magnificus

*Bezoldigd*

- Commissaris Impuls Zeeland, de Zeeuwse Regionale Ontwikkelingsmaatschappij
- Lid Raad van Toezicht TNO

*Onbezoldigd*

- Bestuurder van enig aandeelhouder Libertatis Ergo Holding BV (LEH)
- Lid Raad van Toezicht Yayasan KITLV Jakarta
- Lid Raad van Toezicht van de Stichting Universitair Sportcentrum Universiteit Leiden
- Lid Bestuur Stichting Praesidium Libertatis I
- Lid Bestuur Stichting Praesidium Libertatis II
- Lid Raad van Toezicht PLNT
- Lid Bestuur Stichting Leiden Bio Science Park

---

Drs. M. Ridderbos RC  
Vicevoorzitter

*Bezoldigd*

- Lid Bestuur Stichting PICA
- Eigenaar Knightwood BV (niet-actieve BV)
- Lid Auditcommissie Raad voor de Rechtspraak

*Onbezoldigd*

- Lid Bestuur UNL
  - Bestuurder van enig aandeelhouder Libertatis Ergo Holding BV (LEH)
  - Lid Raad van Toezicht Yayasan KITLV Jakarta
  - Lid Raad van Toezicht van de Stichting Universitair Sportcentrum Universiteit Leiden
  - Lid Bestuur Sans
  - Lid ledenraad SURF
  - Lid Bestuur Stichting Praesidium Libertatis I
  - Lid Bestuur Stichting Praesidium Libertatis II
  - Lid Raad van Toezicht Stichting BioPartner Academisch Bedrijven Centrum Leiden
  - Lid Comité van Aanbeveling Stichting Present Leiden
-

## Faculteitsbesturen 2021

### Archeologie

Decaan	Prof.dr. J.C.A. Kolen, tevens portefeuillehouder onderzoek (1 september 2018 - 1 september 2022)
Leden:	Dr. B.S. Düring, vicedecaan/portefeuillehouder onderwijs (1 september 2018 - 1 september 2022)
	Dr. N. Laurens, bedrijfsvoering (1 oktober 2020 - 1 oktober 2023)
Student	Z. van Litsenburg (1 september 2021 - 1 september 2022)

### Geesteswetenschappen

Decaan	Prof.dr. M.R. Rutgers (1 maart 2017 - 1 maart 2025)
Leden	Prof.dr. M.P.A. de Baar, vicedecaan Ma Msc (1 januari 2019 - 1 januari 2025)
	Dr. L.J. Touwen, vicedecaan BA (1 januari 2020 - 1 januari 2024)
	Drs. M.H. Sirks-Bong MSc, bedrijfsvoering (1 september 2020 - 1 september 2024)
Student	E. Kaya (1 september 2021 - 1 september 2022)

### Geneeskunde/LUMC

Decaan	Prof.dr. P.C.W. Hogendoorn (1 juni 2012 - 1 juni 2024)
Leden	Prof.dr. D.H. Biesma q.q. (voorzitter Raad van Bestuur LUMC)
	Prof.dr. M.J. Schaliij
	K. Smit
Student	Y. Nijhuis, formeel toehoorder (1 september 2021 - 1 september 2022)

### Governance and Global Affairs, Den Haag

Decaan	Prof.mr.dr. E.R. Muller (1 september 2018 - 1 september 2022)
Leden	Prof.dr. C.L.J. Caminada, vicedecaan (1 juli 2019 - 1 september 2022)
	Dr. N. Laurens, bedrijfsvoering (1 oktober 2020 - 1 september 2022)
Student	N. Louissen (1 september 2021 - 1 september 2022)

### Rechtsgeleerdheid

Decaan	Prof.dr. J.P. van der Leun (1 september 2019 - 1 september 2024)
Leden	Prof.dr.mr. T. Liefwaard, vicedecaan/onderwijs (1 september 2019 - 1 september 2023)
	Prof.mr. S.C.G. Van den Bogaert, vicedecaan/onderzoek (1 januari 2021 - 1 september 2023)
	M.P. Sombroek, bedrijfsvoering (1 september 2020 - 1 september 2023)
Student	J. Külsen (1 september 2021 - 1 september 2022)

### Sociale Wetenschappen

Decaan	Prof.dr. P.F. Wouters (1 januari 2019 - 1 januari 2024)
Leden	Dr. K.B. van der Heijden, onderwijs (1 januari 2021 - 1 januari 2024)
	Mr.drs. R.J. Oosterloo MPA, bedrijfsvoering (1 januari 2019 - 1 januari 2022)
Student	N. Westerlaken (1 september 2021 - 1 september 2022)

### Wiskunde en Natuurwetenschappen

Decaan	Prof.dr.ir. M.T. Kreutzer (1 januari 2020 - 1 april 2021)
	Prof.dr. P.F. Wouters (1 april 2021 - 1 januari 2022) (a.i.)
Leden	Prof.dr. B. de Smit, vicedecaan/onderwijs (1 mei 2021 - 1 januari 2023)
	Drs. D. Schinkelshoek, bedrijfsvoering (1 september 2017 - 1 mei 2021)
	Drs. E.J.T. van den Berg MBA, bedrijfsvoering (1 mei 2021 - 1 januari 2023) (a.i.)
Student	J. Barendse (1 september 2021 - 1 september 2022)

## Wetenschappelijk directeuren van de instituten per 1 september 2021

### Archeologie

Faculteit en instituut vallen samen

### Geesteswetenschappen

Academy of Creative and Performing Arts	Prof.dr. E. Viskil
Instituut voor Geschiedenis	Prof.dr. J.F.J. Duindam
Instituut voor Wijsbegeerte	Prof.dr. D.L. Berger
Leiden University Centre for the Arts in Society	Prof.dr. S. Lammes
Leiden University Centre for Linguistics	Prof.dr. L.L. Cheng
Leiden Institute for Area Studies	Prof.dr. A.F. de Jong
NIMAR	Prof.dr. L.P.H.M. Buskens

### Governance and Global Affairs, Den Haag

Instituut Bestuurskunde	Prof.dr. B. Steunenberg
Institute Security and Global Affairs	Prof.dr. J.A. Koops
Leiden University College The Hague	Prof.dr. J. Mesman (Dean/WD)

### Rechtsgeleerdheid

Instituut voor Fiscale en Economische vakken	Prof.dr.mr. J.A.A. Adriaanse
Instituut voor Metajuridica	Prof.dr.mr. S. van der Hof
Instituut voor Privaatrecht	Prof.mr.dr. W.H. van Boom
Instituut voor Publiekrecht	Prof.mr. Y.E. Schuurmans
Instituut voor Strafrecht en Criminologie	Prof.mr. J.H. Crijns

### Sociale Wetenschappen

Centre for Science and Technology Studies	Prof.dr. S. de Rijcke
Instituut Culturele Antropologie/Ontwikkelingssociologie	Dr. B.A. Barendregt
Instituut Pedagogische Wetenschappen	Prof.dr. L.R.A. Alink
Instituut Politieke Wetenschap	Prof.dr. P. Kopecky
Instituut Psychologie	Prof.dr. A.W.M. Evers

### Wiskunde en Natuurwetenschappen

Centrum voor Milieuwetenschappen Leiden	Prof.dr. A. Tukker
Instituut Biologie Leiden	Prof.dr. G.P. van Wezel
Leiden Academic Centre for Drug Research	Prof.dr. H. Irth
Leiden Institute of Advanced Computer Science	Prof.dr. A. Plaat
Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde	Prof.dr. J. Aarts
Leids Instituut voor Chemisch onderzoek	Prof.dr. H.S. Overkleeft
Mathematisch Instituut	Prof.dr. F.A.J. de Haas
Sterrewacht Leiden	Prof.dr. H.J.A. Röttgering

### Interfacultaire instituten

Interfacultair Centrum voor Lerarenopleiding, Onderwijsontwikkeling en Nascholing	Prof.dr. W.F. Admiraal
Afrika Studiecentrum Leiden	Prof.dr. M. Dekker

## Bijlage D

# Accreditaties en visitaties van onderwijs en onderzoek, en midterm reviews

### Externe opleidingsaccreditaties afgerond door de NVAO in 2021

Faculteit	Type	Opleiding	Oordeel standaard 1	Oordeel standaard 2	Oordeel standaard 3	Oordeel standaard 4	Eindoordeel
FA	M	Archaeology (research)	Volgende	Volgende	Volgende	Volgende	Positief
FGW	M	African Studies (research)	Volgende	Volgende	Volgende	Volgende	Positief
	M	Asian Studies (research)	Volgende	Volgende	Volgende	Volgende	Positief
	M	History (research)	Volgende	Volgende	Volgende	Volgende	Positief
	M	Latin American Studies (research)	Volgende	Volgende	Volgende	Volgende	Positief
	M	Middle Eastern Studies (research)	Volgende	Volgende	Volgende	Volgende	Positief
	M	Classics and Ancient Civilizations (research)	Volgende	Volgende	Volgende	Volgende	Positief
FWN	M	Statistical Science for the Life and Behavioural Sciences	Volgende	Volgende	Volgende	Volgende	Positief

### Midterm reviews opleidingen

Vanwege de coronapandemie is een aantal midterm reviews verplaatst naar 2022.

Faculteit	Bacheloropleidingen	Masteropleidingen
FGGA	Bestuurskunde	Management publieke sector
	Security Studies	Crisis and Security Management
		Public Administration
FGW	Filosofie	Philosophy (60 EC)
		Philosophy (120 EC)
		European Politics and Society
FWN		Industrial Ecology
		Governance of Sustainability
FSW	Pedagogische wetenschappen	Education and Child Studies
	Psychologie	Psychology
Geneeskunde/LUMC	Geneeskunde	Geneeskunde

### Oordelen onderzoeksvisitaties 2021

Kwalificaties behorend bij beoordelingscijfers in de tabel

1 = *world-leading*

2 = *very good*

3 = *good*

4 = *unsatisfactory*

Faculteit/instituut	Research quality	Relevance to society	Viability
Centrum voor Milieuwetenschappen Leiden	2	1	2

# Subsidies, prijzen en onderscheidingen

Veel van onze medewerkers en studenten hebben het afgelopen jaar een prijs gewonnen dan wel een mooie subsidie binnengehaald. Of ze zijn vanwege hun kwaliteit benoemd in een academisch genootschap, of maatschappelijk geconsulteerd vanwege hun specifieke expertise. Allemaal redenen om hen op te nemen in onze Eregalerij 2021. Want we zijn trots op hen. In deze bijlage vindt u de belangrijkste prijzen, benoemingen en bijzondere prestaties van medewerkers en studenten. Een uitgebreider overzicht is te vinden op de Eregalerij 2021 op onze website.

## Hoogste Nederlandse wetenschapsprijzen

De hoogste wetenschapsprijzen in Nederland zijn de Spinozapremie en de Stevinpremie van elk 2,5 miljoen euro. De individuele Spinozapremie gaat jaarlijks naar enkele wetenschappers die voortreffelijk en baanbrekend onderzoek met een grote uitstraling hebben gedaan. De Stevinpremie valt toe aan enkele wetenschappers en/of teams voor een succes op het gebied van kennisbenutting voor de samenleving.

Spinozapremie: Marc Koper – Leids Instituut voor Chemisch Onderzoek

Spinozapremie: Maria Yazdanbakhsh – Geneeskunde/LUMC, Parasitologie

Stevinpremie: Judi Mesman – Pedagogische wetenschappen (zij is tevens decaan van de Leiden University College The Hague)

## Europese subsidies (EU)

### ERC Advanced Grants

- Ewine van Dishoeck – Sterrewacht Leiden
- Martin van Hecke – Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde (LION)
- Marc Koper – Leids Instituut voor Chemisch Onderzoek (LIC)
- Asghar Seyed-Gohrab – Leiden University Institute for Area Studies
- Andrew Webb – Geneeskunde/LUMC
- Hilde de Weerd – Chinese studies

### Proof of Concept-subsidies

- Andrea Evers – Instituut Psychologie

## Landelijke prijzen, subsidies en andere onderscheidingen

### NWO Vici

- Bart Barendregt – Culturele Antropologie en Ontwikkelingssociologie

### NWO Vidi's

- Anna Alemany – Geneeskunde/LUMC, Anatomie en Embryologie
- Louise Jawerth – Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde
- Vasiliki Kosta – Instituut voor Publiekrecht (Europa Instituut)
- Sarah Schrader – Archeologie
- Joris van der Voet – Instituut Bestuurskunde
- Meta Roestenberg – Geneeskunde/LUMC, Infectieziekten
- Uli Scherer – Geneeskunde/LUMC, Immunologie
- Anar Ahmadov – Leiden University College The Hague

### NWO Veni's

- Michelle Spiering – Instituut Biologie Leiden
- Zach Armstrong – Leids Instituut voor Chemisch Onderzoek
- Emma Brakkee – Mathematisch Instituut
- Ko-Ju Chuang – Sterrewacht Leiden
- Natalia Ortiz Zacarías – Leiden Academic Centre for Drug Research
- Vera Kemp – Geneeskunde/LUMC, Cel- en Chemische Biologie
- Anne Urai – Instituut Psychologie
- Julie Rutten – Geneeskunde/LUMC, Klinische Genetica
- Fiamma Salerno – Geneeskunde/LUMC, Immunologie
- Kaveh Lahabi – Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde

### NWO Rubicons

Met de Rubiconbeurs van NWO kunnen recent gepromoveerde wetenschappers een periode onderzoek doen aan een topinstituut of -universiteit in het buitenland.

- Edouard Fu – Geneeskunde/LUMC, Klinische Epidemiologie
- Lauren Lauret – Instituut voor Geschiedenis
- Cornelia Pabst – Sterrewacht Leiden
- Rianne de Heide – Mathematisch Instituut
- Nick Gerrits – Leids Instituut voor Chemisch Onderzoek

- Elliot Mock – Wiskunde en Natuurwetenschappen
- Arianna Sacco – Geesteswetenschappen
- Kamaledin Tehrani – Instituut Biologie Leiden
- Julia Tilburg – Geneeskunde/LUMC
- Donggang Wang – Sterrewacht Leiden
- Anne Meeussen – Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde
- A. de Jong – Geneeskunde/LUMC

### **NWO-Groot-beurs**

Beurs voor onderzoeksfaciliteit naar impact omgevingsfactoren op gezondheid onder leiding van Thomas Hankemeier – Leiden Academic Centre for Drug Research (LACDR)

### **KNAW pilotfonds voor wetenschapscommunicatie**

- Peter Burger, Nieuwscheckers: Factchecks als middel tegen des- en misinformatie over gezondheid en politiek – Geesteswetenschappen
- Markus Davidsen, Religiewetenschap in het voortgezet onderwijs – Institute for Area Studies
- Yvonne Erkens, Database of Business Ethics: onderzoek faciliteren naar, onder andere, het nakomen van Codes of Conduct van multinationals – Rechtsgeleerdheid
- Robert Heinsch, Bevorderen van kennis over internationaal humanitair recht – Rechtsgeleerdheid
- Maikel Kuijpers, Nieuwe generatie, nieuwe archeologie: jongeren in aanraking brengen met de archeologie van de 21e eeuw – Archeologie
- Jan Melissen, The Hague Diplomacy Platform: over de rol van diplomatie in internationale politiek – Institute of Security and Global Affairs
- Pedro Russo, Old Observatory/Oude Sterrewacht: enthousiasmeren van het publiek over de verschillende aspecten van sterrenkunde – Sterrewacht Leiden
- Rebecca Schaefer, Muziek en ruimte in de neurowetenschap – Psychologie
- Frans Snik, Innovatie in burgerwetenschap: iSPEX en Citizen Science Lab – Sterrewacht Leiden
- Annelinde Vandenbroucke, #Braintalk: wat wil jij weten over je brein? – Psychologie
- Karin van der Tuin, 'Genetic testing': de voordelen en beperkingen van DNA-onderzoek – Geneeskunde/LUMC

### **Andere landelijke prijzen, subsidies en benoemingen**

- Grote subsidie van NWO voor drie consortia op het gebied van cyber security waarin de Universiteit Leiden meedoet – Institute of Security and Global Affairs, Leiden Institute of Advanced Computer Science.

- Het Quantum Delta NL-programma, waaraan de Universiteit Leiden deelneemt, krijgt 615 miljoen euro uit het Nationaal Groeifonds om Nederland te ontwikkelen tot een koploper in quantumtechnologie.
- Datawetenschapper Lindsey Burggraaff won de Krijn Rietveld Memorial Innovation Award.
- Sabine van der Asdonk (Pedagogische Wetenschappen) heeft de Gratama Wetenschapsprijs 2021 gewonnen.

### **Universitaire onderwijsprijzen en andere erkenningen**

- Ayo Adedokun won de universitaire LUS-onderwijs-prijs – Governance and Global Affairs

### **Comenius Senior Fellow-beurzen**

- Hossam Ahmed – Instituut voor Regiostudies
- Bram Hoonhout – Honours College
- André Leliveld – Afrika-Studiecentrum Leiden

### **Comenius Teaching Fellow-beurzen**

- Tsolin Nalbantian – Instituut voor Regiostudies
- Wendy Zondag – Geneeskunde/LUMC, Interne Geneeskunde

### **Benoeming Medical Delta Hoogleraren**

Vijf Leidse hoogleraren zijn geïnstalleerd als Medical Delta-hoogleraar.

- Marco van Vulpen (LUMC, TUD & Erasmus MC)
- Andrea Evers (Universiteit Leiden, EUR & TUD)
- Jaap Harlaar (LUMC, TUD & Erasmus MC)
- Marcel Reinders (LUMC & TUD)
- Andrew Webb (LUMC & TUD)

### **Bijzondere benoemingen**

#### **Koninklijke Hollandse Maatschappij der Wetenschappen**

Vijf nieuwe Leidse leden in de KHMW:

- Annetje Ottow – Voorzitter van het College van Bestuur van de Universiteit Leiden
- Carsten de Dreu – Psychologie
- Pancras Hogendoorn – Geneeskunde/LUMC, Pathologie
- Maartje van der Woude – Instituut voor Metajuridica
- Ton Schumacher – Geneeskunde/LUMC, Immunologie

#### **Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen**

Zeven nieuwe KNAW-leden voor Leiden:

- Thomas Bäck – Leiden Institute of Advanced Computer Science
- Bernet Elzinga – Instituut Psychologie

- Pancras Hogendoorn – Geneeskunde/LUMC, Pathologie
- Ton Schumacher – Geneeskunde/LUMC, Immunologie
- Eline Slagboom – Geneeskunde/LUMC, Biomedische wetenschappen
- Ignas Snellen – Sterrewacht Leiden
- Miguel John Versluys – Archeologie

### **De Jonge Academie**

Twee nieuwe Leidse leden:

- Tazuko van Berkel – Griekse en Latijnse taal en cultuur
- Noel de Miranda – Geneeskunde/LUMC, Kankerimmunologie

### **Young Academy Leiden**

Zes nieuwe leden:

- Zsuzsa Bakk – Sociale Wetenschappen
- Martin Berger – Archeologie
- Julia Henrich – Sociale Wetenschappen
- Max van Lent – Rechtsgeleerdheid
- Rachel Plak – Sociale Wetenschappen
- Michiel Veldhuis – Wiskunde en Natuurwetenschappen

### **Studenten in de prijzen**

- Leidse studenten winnen twee prijzen in internationale biologiecompetitie iGem
- Suzanne Bloks wint Leidse Universitaire Scriptieprijs 2021 – Wijsbegeerte

### **Koninklijke onderscheidingen**

In 2021 hebben een koninklijke onderscheiding ontvangen:

- Carel Stolker – Oud-rector magnificus en -voorzitter van het College van Bestuur
- Geert Jan Mantel – Centre for Japan Studies
- Korrie Korevaart – Academie der Kunsten
- Jaap van den Herik – Rechtsgeleerdheid
- Henk Versnel – Instituut voor Geschiedenis
- Gert Oostindie – Instituut voor Geschiedenis

### **Eerbeton van de Universiteit Leiden aan derden**

Op de dies natalis op 8 februari werd een eredoctoraat uitgereikt aan:

- De Mozambikaanse kinderrechtenactiviste Graça Machel

### **Scaligerpenning**

In 2021 is de Scaligerpenning twee keer uitgereikt:

- De Europese academische gemeenschap Europaeum ontving de Scaligerpenning voor het uitdragen van academische waarden.
- Burgemeester Henri Lenferink van Leiden ontving de Scaligerpenning vanwege zijn verdiensten voor de universiteit.

## Statistieken bezwaar en beroep

### College van beroep voor de examens 2021

<b>Totaal ontvangen beroepen</b>	<b>600</b>
Schikking	239
<b>Uitspraken</b>	
Ongegrond	40
Gegronnd	11
Niet-ontvankelijk	1
Lopend	31
Intrekking	147
Doorgezonden/geen beroep	131

### Commissie voor de beroep- en bezwaarschriften 2021

<b>Totaal ontvangen bezwaren</b>	<b>100</b>
Studentzaken	96
Schikking	32
Advies	27
Lopend	3
Doorgezonden	9



# Oraties, afscheidscolleges en promoties

## Oraties 2021

### Geesteswetenschappen

- Prof.dr. A.B.G.M. van Kalmthout – Een sprong in het duister. Nederlandse emigratieliteratuur 1946-1992
- Prof.dr. R.A.M. Honings – Het land van ‘Oosterzon-negloed’. Sporen van Indië in negentiende-eeuwse schrijversarchieven
- Prof.dr. H.J. Paul – Kritisch denken: over het ethos van de geesteswetenschappen
- Prof.dr. Jan Grabowski en prof.dr. Barbara Engelking – Hoe de Poolse overheid de geschiedenis van de Holocaust vervalst. (Cleveringa-oratie)

### Geneeskunde

- Prof.dr. M.A.J. van de Sande – (Kinder)Orthopedische Oncologie, de Kunst van het Doen en Laten
- Prof.dr. A. Vertegaal- Cellulaire communicatie codes ontrafelen en exploiteren
- Prof.dr. A. Baranski – De kunst van het uitnemen en transplanteren van abdominale organen: de vergeten geschiedenis
- Prof.dr. T.J.D. Bruintjes – De raadselachtige ziekte van Menière
- Prof.dr. R.L.M. Haas – Over gedoseerd afwijken en afwijkende doseringen
- Prof.dr. Y.M. van der Linden – Tijdloos
- Prof.dr. T. van Hall – Tumor-immuun interacties: controle, ontsnapping en tegenaanval
- Prof.dr. D. van Bodegom – Vitaliteit in een verouderende populatie
- Prof.dr. M. Roestenberg – Helden en antihelden in de infectieziekten

### Governance and Global Affairs

- Prof.dr.ing. A.J. Klievink – Hollen én stilstaan: hoe data en digitalisering de overheid veranderen

### Rechtsgeleerdheid

- Prof.dr.mr. V. Mak – De prosumptie en de digitale economie. Een verkenning van het privaatrecht van de toekomst
- Prof.mr.dr.ir. B.H.M. Custers – Het recht van de toekomst. Technologieontwikkeling bezien vanuit het recht & het recht bezien vanuit technologieontwikkeling
- Prof.dr. J.J. Rijpma – Vrij verkeer van personen, de Schengenruimte en de Ruimte van Vrijheid, Veiligheid en Recht: up or out?

- Prof.dr. S.J. Truxal – From Disruption to Innovation in Air and Space: Legal Solutions for a Sustainable Future

### Wiskunde en Natuurwetenschappen

- Prof.dr. R.T. Dame – Molecular and cellular principles of genome folding and genome function

## Afscheidscolleges 2021

### Geesteswetenschappen

- Prof.dr. T. van Haften – De stijl van betogen
- Prof.dr. G.J. Oostindie – De toekomst van het koloniale verleden
- Prof.dr. A. Verhagen – Verbeelding in taal – een Jip-en-Jannekeperspectief
- Prof.dr. C.J.M. Zijlmans – Van kunstgeschiedenis naar world art studies: de wereld op zijn kop

### Geneeskunde

- Prof.dr. J.H.F. Falkenburg – Afweer tegen ziekten en vernieuwing

### Rechtsgeleerdheid

- Prof.mr. C.P.M. Cleiren – Omzien in verwondering
- Prof. dr. H.J. van den Herik – De kracht van de blinde vlek

## Promoties 2021

### Archeologie

- A.V. Alvarez – From closed museum spaces to inclusive cultural meeting points
- Y. Boswinkel – Labouring with large stones
- C. Chen – Cosmological interpretation of architecture
- T. Dogandzic – Techno-Typological Variability in the Late Middle Paleolithic of the southern Balkans
- O.S. Gonzalez Romero – Tlamatiliztli: la sabiduría del pueblo nahua. Filosofía intercultural y derecho a la tierra
- H.P.H. ten Hoopen – Ikat from Timor and its Outer Islands: Insular and Interwoven
- R. Jansen – Verleden als Leidraad
- A.W.A. Kemme – A different perspective on the Carolingian economy
- A.J. Louwen – Breaking and making the ancestors
- K.M. Visser – A completely normal practice

## Geesteswetenschappen

- A. Al Hatlani – Descendants and Ancestors: A study of Arabic inscriptions from the Arabian Peninsula (1st-4th c. AH/7th-10th c. CE)
- C. Benítez-Torres – A grammar of Tagdal
- J.A. Blokker – Het wonder van de hbs
- E.G.H. Boersma – Noodhulp zonder natiestaat
- G. Borsten – Vom Hakenkreuz zum Sowjetstern: een kritische analyse van Bodo Uhse's weg naar het communisme
- C.M. Bosman – Eigen aan de natie
- M.P.G.C. Bracq – Le traitement de la folie et des passions amoureuses chez les traducteurs et imitateurs français de l'Orlando furioso de l'Arioste (1544-1601)
- H.J.J.M. van der Bruggen – Aspecten van Joods leven in Roermond en Midden-Limburg 1275-2018
- A.B. Brus – Leegten van een dictatuur
- B. Budak – Waarom stichten jullie niet een eigen school?
- V.A. Cabrera Hidalgo – Regímenes de cooperación internacional, paradigmas globales y redes de inteligencia en América Latina
- H. Cheng – All structures great and small: On copular sentences with shì in Mandarin
- N. Dadak – Grammaire du cuvok: langue tchadique centrale du Cameroun
- E.M. Dobbin – In search of a politesse du chant
- S. Dokter-Mersch – Revealing Śiva's Superiority by Retelling Viṣṇu's Deeds
- Y. Dung – Recycling the Past: Tzu-chi Waste Recycling and the Cultural Politics of Nostalgia in Taiwan
- M.T.C. Edwards – Moving Early Music: Improvisation and the Work-Concept in Seventeenth-Century French Keyboard Performance
- M.L. Fauzi – Aligning religious law and state law: Street-level bureaucrats and Muslim marriage practices in Pasuruan, Indonesia
- V.J. Finn – Migrant Rights, Voting, and Resocialization: Suffrage in Chile and Ecuador, 1925-2020
- F. Fleischanderl – Vestito a ponti d'oro e a cento corde in seno
- M.A. Garcia – Probert Exploring the life of amulets in Palestine
- M.J. Glover – Cattle and colonialism: an animal-centred history of southern Africa, 1652-1980s
- Z. Guan – Selling Beauty in Digital China: Gender, Platform, and Economy
- C.H.C. Harinck – Zoeken, aangrijpen en vernietigen!
- P.M. Harrison – A Study of Polish LDS (Mormon)
- N.A.E. van den Heuvel – Towards a Feminist Playology
- G. Hirasawa – Landscape Theory: Post- 68 Revolutionary Cinema in Japan
- D. Ishak Bakhom – The restorations of the Comité de Conservation des Monuments de l'Art Arabe in Egypt: "conservation" or "reinvention" of monuments?
- G. Joshi – Resilient Communities. Household, State, and Ecology in South-Eastern Panjab, c.1750-1880
- E. Kamma – Taking Place: Parrhesiastic Theater as a model for artistic practice
- O.P. Kennedy – Northward Bound: Slave Refugees and the Pursuit of Freedom in the Northern US and Canada, 1775-1861
- C.L. Ketel – Dutch demand for porcelain
- R.V. van der Kuijp – G.B. Salm en A. Salm GBzn en de ontwikkeling van de bouwpraktijk in Nederland tussen 1848 en 1915
- W.F.J. Linmans – De oorlog van morgen
- A.K.J.M. Massot – Socio-political Changes, Confessionalization and Inter-confessional Relations in Ottoman Damascus from 1760 to 1860
- R.P. Matsangou – The Manichaeans of the Roman East: Manichaeism in Greek anti-Manichaica & Roman Imperial Legislation
- A. Mooiman – An improvisatory approach to nineteenth-century music
- M.S. Morgana – Precarize and divide
- A. Mukherjee – In the shadow of displaceability: refugees and migrants in suburban Calcutta
- P.V. Nieman Peralta – A Comprehensive Approach to the Study of Electoral Reform: An Analysis of Chile's Road to Electoral Reform (1989-2015)
- S. Norbruis – Indo-European Origins of Anatolian Morphology and Semantics: Innovations and Archaisms in Hittite, Luwian and Lycian
- S.M.H.J. Penders – Empire of virtue?
- L.M.C. van Pinxteren – Language, Education and Identity in Africa
- A. Plas – Questions in context: the case of French wh-in-situ
- H. Pourbagheri – Seyyed Hassan Taqizadeh: A Political Biography
- J. Qiao – Human Nature and Governance
- D. Riese – Enclosing Executive Secrecy
- C.M. Rodríguez – Zárata El ente policía y la política de seguridad en Colombia, 2002-2018: Estado, ciudadanía, gobernabilidad y la organización policial
- N. Rohana – 'Ud Taqsim as a Model of Pre-Composition
- J.J.L. Saarloos – The scholarly self under threat: Language of vice in British scholarship (1870-1910)
- A. Sacco – More Than People and Pots: Identity and Regionalization in Ancient Egypt, ca 1775-1550 BC
- L.R.C. Schulte Nordholt – Africanising African History
- J.A.J.M. Segbars – The Emergent Artistic Object in the Postconceptual Condition

- S. Siddik – Mediating Islam in Post-Suharto Indonesia: Performing Dakwah through Popular TV Shows
  - J.A. Siglé – From Monsters to Mediators: The Evolution of the Theme of Altruism in Early Robotic Science Fiction Texts
  - S. Silahudin – Malay Singing in Pahang Villages: Identity and Practice
  - B. Şimşek – On the Aesthetic Regime of Kurdish Cinema: The Making of Kurdishness
  - J.P. Smit – Utility Spots
  - Sudarmoko – Literary Infrastructure in West Sumatra, Indonesia
  - A.J. Suryani – From respected hermits to ordinary citizens
  - N.D. Syntyche – Insécurité Alimentaire et stress politique au Guéra, Tchad 1965-2006
  - S. Takemura – Style and Function of Female Images in Prints by Keisai Eisen (1790-1848)
  - A. Tomić – Past Imperfect Continuous: Remembering Serbia's 1915 Retreat One Hundred Years Later
  - D.R. van Trijp – Captured on Paper: Fish Books, Natural History and Questions of Demarcation in Eighteenth-Century Europe (ca. 1680-1820)
  - M.C. Vecino – Phenomenology of death: Subjectivity and Nature in Husserl's genetic phenomenology
  - J. Verbeek – Onder fauteur van 't canon' VOC-Artillerie 1602-1796: technologische vernieuwingen, logistiek en beleid.
  - A. Volkmar – Muddling Through Wicked Complexity: Why We Should Look at Art When We Talk About Nuclear Power
  - M.J.Y. Wackers – Making messages memorable
  - A.J. West – Bujangga Manik, or Java in the Fifteenth Century
  - J. Wu – How the Caged Bird Sings: Educational Background and Poetic Identity of China's Obscure Poets
  - G. Xu – Pepper to Sea Cucumbers
  - P.Y. Yang – Framing China: Performativity and Narrative in Museum Displays of Chinese Porcelain
  - C.V. Zaepffel – Vers une hégémonie lafontainienne
  - T.L. de Zeeuw – Postdramatic Legal Theatres: Space, Body, Media and Genre
- Geneeskunde**
- R. Abou – The role of advanced echocardiography in patients with ischemic heart disease
  - L.F. Albers – Cancer and sexual health: the continuum of care
  - E.B. Arkink – Structural brain changes in migraine and cluster headache
  - A.C. Baakman – Innovation in cholinergic enhancement for Alzheimer's Disease
  - S.K. Badrising – Optimizing the positioning of novel mCRPC treatment options
  - C. Bakker – Innovative cholinergic compounds for the treatment of cognitive dysfunction
  - P. van Balen – Targeting HLA Class II in allogeneic stem cell transplantation
  - L. Baydoun – Graft survival and allograft rejection after Descemet Membrane Endothelial Keratoplasty
  - A.S. Bertens – Keeping the heart in mind: cardiovascular determinants of neurocognitive functioning in old age
  - G. Beyrend – High-dimensional profiling of immunotherapy responsive immune cells in cancer
  - S.C.E. Blijswijk – Personalized care for community-dwelling older persons in general practice
  - L.C. Blomaard – Improving care for acutely presenting older patients visiting the Emergency Department
  - I.M. Boekhoud – Combatting Clostridioides difficile: stress, adaptation and antimicrobial resistance
  - J.D. de Boer – Quality in liver transplantation
  - M.C. den Boer – Improving neonatal resuscitation: ethical aspects
  - M. Böhnstedt – Statistical Methods for Frailty Models: Studies on Old-Age Mortality and Recurrent Events
  - N.M. van Bolhuis-Pannebakker – Understanding care use of children with complex problems
  - A.C.M. van Bommel – Optimizing Breast Reconstructive Surgery in the Netherlands Using Clinical Audit Data
  - B.L.S. Borger van der Burg – Advanced Bleeding Control
  - A.J. Breugom – Improving colorectal cancer care
  - B. Brouns – eRehabilitation after stroke: the interplay between the effectiveness, the implementation and the context
  - E. Brouwer – Physiological measurements of the effect of cord clamping strategies
  - S. van Bruggen – From protocol to personalised care
  - W.A. Buikhuisen – Angiogenesis in mesothelioma
  - M. Bulk – The Iron Brain: Post-mortem and in vivo imaging of iron in brain diseases
  - B. Cioni – The Complex Interactions between the Tumor Microenvironment and Prostate and Oropharyngeal Cancer
  - M.B. Coomans – Health-related quality of life in glioma patients
  - M.P.J. van Diemen – Clinical pharmacological aspects of mitochondrial function in muscle
  - J.T.J.M. van Dijck – Decision making in severe traumatic brain injury
  - F.E. Dijkgraaf – T cells in focus: formation and function of tissue-resident memory
  - N. Djuric – The role of inflammation in sciatica
  - T. van de Donk – Alternatives for pain: Approaches towards personalized pain management

- R.S. Du Puy – Subclinical hypothyroidism in community-dwelling older people
- M. Escala Garcia – Hanging in there: Exploring the heritability of breast cancer survival
- S.J. Eschbach – Hemodynamic adaptation in complicated monochorionic twin pregnancies
- E.S. van Etten – Cerebral Amyloid Angiopathy Detection
- E. Fu – Optimal cardiovascular treatment strategies in kidney disease
- L. Garcia Perez – From Stem Cells to Functional Lymphocytes
- Y. Ge – Modeling of the Cardiac Sympathetic Nervous System and the Contribution of Epicardium-Derived Cells
- M.J. van Gendt – Cochlear Implants
- S.W.L. de Geus – Emerging Molecular Biomarkers and Treatment Strategies in Resectable Pancreatic Cancer
- M. Gijtenbeek – Cardiovascular compromise in monochorionic twins
- E.T.I. van der Gracht – Dissecting the heterogeneity of circulating and tissue-resident memory T cells
- E.J. Groen – The road towards conquering DCIS over-treatment
- K.E. Groeneweg – Novel diagnostics and therapeutics to prevent injury in native and transplanted kidneys
- S. de Groot – Short term fasting, IGF/insulin-axis and therapy outcome in patients with cancer
- C.J. Gstöttner – Boosting mass spectrometry-based analytics for biopharma
- M. Hagelstein-Rotman – Fibrous dysplasia and the McCune-Albright syndrome: various aspects of a heterogeneous disease
- K.T. van Hamersveld – Risk factors for long-term failure of orthopaedic medical devices
- E. Heeg – A comprehensive approach for quality assurance of breast cancer care
- D. van der Helm – Towards treatment of liver fibrosis; cells, targets and models
- Y.L. Hiemstra – Advanced echocardiographic techniques in hereditary cardiac diseases
- A. van Hooij – Development of immunodiagnostic tests for leprosy
- M.A. van der Jagt – The Cochlea Depicted; Radiological Evaluation of Cochlear Morphology and the Implanted Cochlea
- L.G.M. Janssen – Cardiometabolic disease in South Asians: risk factors and therapeutic strategies
- T.L. Janssen – Delirium in older surgical patients: prehabilitation, quality of life and risk factors
- M.M. de Jonge – Exploring the Role of Homologous Recombination Deficiency and BRCA1/2 Mutations in Endometrial Cancer
- J. Kamp – Ketamine Pharmacometrics
- A.S.B. Kampstra – On the Connection between HLA and Rheumatoid Arthritis
- F. Keçe – 20/20: Twenty years after the first catheter ablation of atrial fibrillation
- F. van der Kley – Transcatheter therapies for structural heart disease
- D. Kokova – Comprehensive metabolomics of the experimental opisthorchiasis
- T. van der Kolk – Investigation of skin inflammation with a novel dermatology toolbox for early phase clinical drug development
- A. Kolk – Functional Implications of Structural “Anomalies” in Shoulder Pain
- N.R. Koning – Towards a better identification of child mental health problems in primary care
- L.L. Koorneef – Stress, Obesity and Mood Disorders
- K.E. Kortekaas – Towards a tailored therapeutic approach for vulvar cancer patients
- K. Kovacikova – Chikungunya virus nonstructural protein 1 as an antiviral target
- I. Kramer – Double Trouble
- D. Krijgsman – Tumor-immune interactions in colorectal cancer
- M.A. Kromhout-Wegewijs – Caffeine: a cup of care?
- A.C. Kruithof – Evaluating the effects of sugammadex on coagulation in humans
- K.A.A. Kwa – Scratching beneath the surface: innovative treatment modalities for burn patients
- F. La Manna – Tailoring the tools to study prostate cancer metastasis
- S.W. Lam – Molecular pathology in bone and soft tissue tumors: A multifunctional key for diagnosis and prediction
- M.M.C. Lambregts – Rational empiric antibiotic therapy in clinical practice & policy making
- M.C.C. Langenberg – Controlled human infection models as a tool for malaria and schistosomiasis vaccine research
- E.M. de Leede – A multidisciplinary approach to improve treatment strategies for patients with hepatic or pancreatic cancer
- Z. Li – From Gut to Brain: Novel Therapeutic Strategies to Combat Obesity-Associated Cardiometabolic Diseases
- N.S. Lima Leite Ogando – The quest for broad-spectrum coronavirus inhibitors
- A.F. Lipka – Autoimmunity at the neuromuscular synapse: pathophysiology and disease course
- S. Lippold – Multi-level structural and functional characterization of therapeutic glycoproteins by mass spectrometry
- F.C. Loeff – Alemtuzumab; the mechanisms of differential sensitivity and resistance

- R. Lubbers – Complement Biology in Health and Disease
- S.H. Lum – Clinical and Immunological Outcome after Paediatric Stem Cell Transplantation for Inborn Errors of Immunity
- J. Ma – TGF- $\beta$  family signaling in endothelial cells and angiogenesis
- T. Malas – Data-Driven Knowledge Discovery in Polycystic Kidney Disease
- S.D. Marbus – Severe acute respiratory infections, the missing link in the surveillance pyramid
- K.M. van Megen – From immune suppression to immune modulation in type 1 diabetes patients
- M.M. Melssen – Overcoming barriers to T cell activation, infiltration and function in tumors
- L.P. Munting – Functional imaging of the brain vasculature in pre-clinical models of amyloidosis
- I.S. Muskens – Evaluation of neurosurgical innovation, related ethics, and solutions
- A. Ng – Multimodality Imaging in Metabolic Heart Disease
- L.A. Nooteboom – Towards integrated Youth Care: a qualitative evaluation of facilitators and barriers for professionals
- Y. Ochen – Challenges and opportunities in Trauma research
- A.M. Oliveira Paiva – New tools and insights in physiology and chromosome dynamics of *Clostridioides difficile*
- B.W.C. Ommering – Future physician-scientists: let's catch them young! Unravelling the role of motivation for research
- R.L.F. van der Palen – The aorta in transposition of the great arteries
- H. Pasmans – Natural and Vaccine derived immunity against the human papillomavirus
- R.J. van de Peppel – Managing invasive Aspergillosis: impact on health and personalized prevention or treatment strategies
- P. Perrotta – Targeting glycolysis in endothelial cells to prevent intraplaque neovascularization and atherogenesis in mice
- M. Pirro – Glycoproteomics-based signatures of cancer cell lines
- N.J. Pluijmert – Modulation of the inflammatory response following myocardial infarction
- S.A.L. Repelaer van Driel – Buiten Bereik
- S. van Riet – Modelling the lung in vitro
- E.C. Rijkmans – Brachytherapy for rectal cancer
- P.P. Roeleveld – Matters of the heart: clinical studies in paediatric cardiac intensive care
- P.J. Roetman – Facts of Aggression
- M.C.J. Roex – T-Control: T-Cell Therapy in the Context of Allogeneic Stem Cell Transplantation
- S. Rostamian – Cognitive Function, Vascular Events and Mortality in the Old Age
- B. Sampadi – Dose-dependent and compound-specific phospho-signalling responses after (geno)toxic treatment
- A.B. Sanchez Spitman – Tamoxifen pharmacogenetics and pharmacokinetics in early-breast cancer
- S. van Santen – Clinical staging and prognostic factors in folliculotropic mycosis fungoides
- M.A. van Schie – Multiparametric MRI for focal dose escalation in prostate cancer radiotherapy
- M.K.M. van Schie – Attention please: vigilance in patients with excessive daytime sleepiness
- M.S. Schinkelshoek – The autoimmune hypothesis of narcolepsy
- A.W. Schneider – Surgical solutions for complex aortic root pathology
- J.A. Schrupf – Modulation of Airway Epithelial Cell Function by vitamin D in COPD
- M. van Seijen – Ductal carcinoma in situ and invasive breast cancer: diagnostic accuracy and prognosis
- H. Shen – Living Well with Chronic Kidney Disease: eHealth Interventions to Support Self-management in China
- M.P.L. van der Sijp – Prognostics of recovery in hip fracture patients
- C.G. da Silva – Combinatorial prospects of nanoparticle mediated immunotherapy of cancer
- L.C. Soetens – Patterns and scales in infectious disease surveillance data
- H. Sokooti Oskooyi – Supervised learning in medical image registration
- Z. Souri – Regulation of Inflammation in Uveal Melanoma
- M. Spits – Studies on Intracellular Logistics
- P.L. Stegehuis – The use of optical techniques to guide cancer diagnosis and radical surgical resections
- M. Suerink – Germline variants in the mismatch repair genes
- E.M. Terveer – Exploring the role of microbiota in defense against *Clostridioides difficile* and multi-drug resistant Gram-negatives
- G.L. Tiemeier – Metabolic regulation of differentiation and maturation
- J. Tilburg – The role of solute carrier family 44 member 2 in the pathophysiology of venous thrombosis
- M. Tió Coma – Exploring host and pathogen biomarkers for leprosy
- A. Tomsič – Surgical therapy of organic mitral valve disease
- E. Tondini – Cancer vaccine strategies to improve immunotherapy
- K.S. de Valk – Fluorescence imaging during abdominal surgery

- B.I. Veleva-Todorova – Vitamin D, ultraviolet light and well-being of older people
- W.R. Verberne – The value of dialysis and conservative care for older patients with advanced chronic kidney disease
- D. Verhoef – Lessons from snake venom: New insights into the structural and functional aspects of factor V and factor X
- N.C.A. Vermeer – Surgical outcome of colorectal cancer screening
- A.J. Verschoor – Retrospective studies in mesenchymal tumours: clinical implications for the future
- M. Versteeg – At the heart of learning: navigating towards educational neuroscience in health professions education
- E. van der Vlies – Frailty and outcomes in older cancer patients
- B.M. Voorzaat – The life cycle of the vascular access
- F. de Vos – Multimodal MRI-based classification of Alzheimer's disease
- G.C.M. Vreeker – Glycosylation profiling with mass spectrometry
- R.J.P. van der Wal – Meniscal problems
- L.T.C.M. van Weert – Genomic glucocorticoid signaling in the hippocampus
- M.D. Wellenstein – Remote Control: the cancer cell-intrinsic mechanisms that dictate systemic inflammation and anti-tumor immunity
- S. Weltings – Welcome to the stone age. Minimally invasive treatments for urolithiasis
- B.M.F. Winkel – Wiles and Wanderings: Immune-evasive maneuvers of skin-penetrating parasites
- P.F. Ypma – Bleeding in haemato-oncological diseases
- S.Y. van der Zanden – Novel insights into old anticancer drugs
- H. Zhang – Neuroimmune guidance cues for vascular health
- E. Zhou – Novel Pathways in Cholesterol Metabolism to Combat Cardiometabolic Diseases
- L.E. Zijlstra – Identification and Treatment of Patients at High Cardiovascular Risk
- S.M. Zunder – Exploring prognostic and predictive application of the tumor-stroma ratio in colorectal cancer

### **Governance and Global Affairs**

- A. Abazeed – Is It One Nile?
- A. Albareda Sanz – Unpacking Interest Groups: On the intermediary role of interest groups and its effects for their political relevance
- S.N. Mengelberg – Permanent Change
- K.M.A. Palani – Fluidity and Dynamics of De Facto Statehood: The Case of Iraqi Kurdistan

- J.H. de Roy van Zuijdewijn – The Aftermath: Meaning-making after terrorist attacks in Western Europe
- N. Sterkenburg – Van actie tot zelfverwezenlijking
- V. Sticher – Ceasefires as Bargaining Instruments in Intrastate Conflicts: Ceasefire Objectives and Their Effects on Peace Negotiations

### **Rechtsgeleerdheid**

- H. Abtahi – Adjudicating Attacks Targeting Culture
- F. Afandi – Maintaining Order: Public Prosecutors in Post-Authoritarian Countries, the case of Indonesia
- F. Behre – A European Ministry of Finance?
- M.T. Beumers – De bescherming van immateriële contractuele belangen in het schadevergoedingsrecht
- E. Campfens – Cross-border Claims to Cultural Objects
- V. Dafnomilis – Taxation of Cross-border Inheritances and Donations
- G.J.A. Geertjes – Staatsrecht en conventie in Nederland en het Verenigd Koninkrijk
- M. Gkiliati – Systemic Accountability of the European Border and Coast Guard
- C.I. Grigorieff – The Regime for International Air Carrier Liability
- B.C.M. van Hazebroek – Understanding delinquent development from childhood into early adulthood in early onset offenders
- L.M. van Houten – Flexing the Slot Regime
- P.J.F. Huizing – Parallel Enforcement of International Cartels and Its Impact on the Proportionality of Overall Punishment
- A.E. Keulemans – Het Unierechtelijke verdedigingsbeginsel
- G.M. Kuipers – Beschadigd vertrouwen
- M.R. Manse – Promise, Pretence and Pragmatism: Governance and Taxation in Colonial Indonesia, 1870-1940
- C. van Niekerk-Jacobs – Realising the right to reproduce with assistance in South Africa: A constitutional perspective
- L. Noyon – Een dialoog tussen goede verstaanders?
- M.P. Ramsden – The Role of the United Nations General Assembly in Advancing Accountability for Atrocity Crimes: Legal Powers and Effects
- B.M. van der Sar – Fiscale geheimhoudingsplicht: art. 67 AWR ontrafeld
- M.P.A. Spanjers – Belastingbudget
- R.A. Spence – Collateral Transactions and Shadow Banking
- M.E. Stewart – Freedom of Overflight: A Study of Coastal State Jurisdiction in International Airspace
- D.J. Verheij – Credit rating agency liability in Europe
- J. Westerweel – Lokale democratische innovatie
- J. Zhang – The Rationale of Publicity in the Law of Corporeal Movables and Claims

## Sociale Wetenschappen

- L.P.E. van der Aar – Dear Future Me
- A.N. Abubakar – Bureaucratic politics in neopatrimonial settings: types of appointment and their implications in Ghana
- T.H. Adams – Genealogies
- S.M. Andeweg – Unravelling the effect of household chaos on parenting
- V.L. Benneker – Patchwork compliance: A political dialogue model to explain implementation of contested human rights
- L.J.M. van den Berg – The impact of trauma
- A.C. Bolders – Hearing while Feeling
- T. Cirhan – The Role of Party Organization in the Electoral Success of Anti-establishment parties: ANO in the Czech Republic
- D.L. Davila Gordillo – Surviving against all odds: Pachakutik's electoral support, mobilization strategies, and goal achievement between 1996 and 2019
- E.T. Doolaard – Social exclusion
- Z. Fang – Towards advanced social media metrics
- M.R. Giffin – Computations in the Social Brain
- A.F.J.M. Groot – Vocational identity of at-risk youth
- P. Guo – Online project-based higher education: Student collaboration and outcomes
- D.A. Hamstra – Mood and the Pill
- G.J. Hooghordel – Reeds in the wind of change: Zulu Sangomas in transition
- R.M. Illes – Between a rock and a hard place: Challenges, strategies and resolution of value conflict mediation
- X. Jin – Peer Feedback in Teacher Professional Development
- L.A.H. de Jong – Teacher professional learning and collaboration in secondary schools
- M. de Jong – Transdiagnostic treatment for eating disorders
- C.L. Kanters – The Money Makers: The institutionalisation of alternative currencies in North-West Europe
- A.K.J. Karlsson – Reading comprehension in elementary school children: Cognitive studies of the reader, the text, and the task
- W. Li – The Beginning of Self-regulation: A Longitudinal Study Involving Mothers and Fathers in the Netherlands and China
- B. Li – Understanding, expressing and interacting
- E. Maloku – From conflict to peacebuilding: A social identity perspective on intra and intergroup processes in post-independent Kosovo
- B. Prasastyoga – Consequences of Reward-Oriented Motivation and Security-Oriented Motivation on Business Growth Motivation Among Small-Business Owners
- E. Prochazkova – Connecting minds and sharing emotions through human mimicry
- C. Rippe – The Things in Between: Photographs from the Mariannhill Mission in KwaZulu-Natal and Other Objects in Situations of Intermediality
- R.M. Smits – Optimizing placebo effects in medical contexts: Utilizing learning theories and exploring communication strategies
- H.P. Stulp – Construction and Validation of the Apperception Test God Representations: An Implicit Measure to Assess God Representations
- E.K. Swart – Mind the Reading Mind
- N. Thakkar – Bullying and Victimization in Schools in India
- M.T. van Vliet – Beyond Institutional Blueprints: Hybrid security provision and democratic practice in Mali
- J. Wang – Technology integration in education: Policy plans, teacher practices, and student outcomes
- B. Yuan – The  $\delta$ -machine: A new competitive and interpretable classifier based on dissimilarities
- X. Zhang – Teachers' teaching and learning motivation in China

## Wiskunde en Natuurwetenschappen

- H. Abbaszadeh – Geometric Phases in Soft Materials
- G.A. Aguilar Hernandez – A macro level assessment of material circularity
- H.S.B. Algera – Distant Star Formation in the Faint Radio Sky
- D.M. Aranzales – Ochoa Electrochemical and surface studies of the effect of naphthalene-based additives on tin electrodeposition
- M.G. Arias Alpizar – Towards a mechanistic understanding of nanoparticle behavior using zebrafish
- S.V. Auras – Exploring structure dependencies of gas-surface interactions with curved single crystals
- T. Bakkum – Bioorthogonal Labeling Tools to Study Pathogenic Intracellular Bacteria
- M. Barazas – Cancer Chess: Molecular Insights into PARP Inhibitor Resistance
- L.M. Bayona Maldonado – Giant barrel sponges in diverse habitats: a story about the metabolome
- R.J. Beck – Modelling the role of cytotoxic T lymphocytes in tumour regression
- K.K. Beentjes – From molecules to monitoring: Integrating genetic tools into freshwater quality assessments
- P.R. van den Berg – Gene regulation in embryonic development
- R.E. van den Berg – Van 't Hoff. Een gedreven buitenstaander
- I. Bertelli – Magnetic imaging of spin waves and magnetic phase transitions with nitrogen-vacancy centers in diamond

- A.M. Betts – Quantitative systems pharmacology modeling of biotherapeutics in oncology
- M.Z. Bin Khalik – The shell evolution of the Hydrocenidae of Malaysian Borneo
- D.E.C. Boer – Glucocerebrosidase and Glycolipids
- C. de Boer – Inhibitors and probes targeting endoglycosidases
- A.J. Bohn – Young suns and infant planets: Probing the origins of solar systems
- L.A. Boogaard – Cold gas in distant galaxies
- S.P. Bos – Focal-plane wavefront sensors for direct exoplanet imaging: Theory, simulations and on-sky demonstrations
- J. Bouw – On the computation of norm residue symbols
- M. Bulak – UV Photodesorption and Photoconversion of Interstellar Ices
- D.S. Cahyaningrum – Thrips resistance in *Gladiolus*: an eco-metabolomic approach
- D. Campisi – Interstellar Catalysts and the PAH universe
- D. Chatzopoulos – Investigating the strange metal phase in cuprates and heavy fermion systems
- X. Chen – Prediction Sets via Parametric and Nonparametric Bayes: with Applications in Pharmaceutical Industry
- W. Chen – Exploring Deep Learning for Intelligent Image Retrieval
- F.A. Concha Ramirez – Simulating the birth environment of circumstellar discs
- S. Cristea – The role of glomerular filtration and active tubular secretion in predicting renal clearance in children using population pharmacokinetic and physiology based pharmacokinetic modeling approaches
- N.S.A. Crone – Synthetic modification of fusogenic coiled-coil peptides
- P. Dabhade – Unveiling the nature of giant radio galaxies
- R. Dasgupta – Deciphering the complex paramagnetic NMR spectra of small laccase
- S.P. Deetman – Stock-driven Scenarios on Global Material Demand
- Y. Deng – Topologies and convergence structures on vector lattices of operators
- G. Di Gennaro – Merging galaxy clusters: probing magnetism and particle acceleration over cosmic time
- A. Di Savino – Understanding protein complex formation: The role of charge distribution in the encounter complex
- B. van Dijk – The role and analysis of molecular systems in electrocatalysis
- Y. Ding – Functions of leptin in tuberculosis and diabetes: multi-omics studies across species
- D.S. Doelman – It's just a phase: High-contrast imaging with patterned liquid-crystal phase plates to facilitate characterization of exoplanets
- D. Dong – Towards a Sustainable and Circular Metals Economy
- K.L. Emig – From Star-formation to Recombination: Expanding our View of the Radio-Recombination-Line Universe
- M. Febriyanti – Ubar Kampung
- M.C. Fortuna – Galaxy alignments from multiple angles
- Y. Gao – Small Molecule Inhibitors of Nicotinamide N-Methyltransferase (NNMT)
- E.P. van Geest – Molecular and Nano-Engineering with Iron, Ruthenium and Carbon: Hybrid structures for Sensing
- T. Georgiou – High dimensional feature and data mining
- N. Gerrits – Accurate Modeling of the Dynamics of Dissociative Chemisorption on Metal Surfaces
- M.A.R. de Geus – Inverse electron demand Diels-Alder pyridazine elimination: synthetic tools for chemical immunology
- A. Gogaladze – Towards an effective biodiversity conservation and governance in the Pontocaspian region
- A.D. Grabarek – Novel analytical approaches to characterize particles in biopharmaceuticals
- L.P. Granda Marulanda – Computational electrocatalysis
- G.J.M. Groenewold – The advantages and disadvantages of bioorthogonal proteins
- A. Hagg – Discovering the Preference Hypervolume
- J. He – Studies on the Pathogenesis of Chronic Kidney Disease
- R. de Heide – Bayesian learning: challenges, limitations and pragmatics
- D. van der Hoeven – The Many Faces Of Online Learning
- R.G. van Holstein – High-contrast imaging polarimetry of exoplanets and circumstellar disks
- S. de Hoogd – Does it still hurt?
- W. Hu – The Function of Toll-like receptor 2 in Infection and Inflammation
- J. Hubert – Sound Investigation: Effects of noise on marine animals across trophic levels
- O. Iarygina – Enlightening the Primordial Dark Ages
- O. Jaïbi – Geometry of Vegetation Patterns
- A. Javan Peykar – Division points in arithmetic
- A. Kartonegoro – Systematics and Biogeography of the *Dissochaeta* alliance (Melastomataceae)
- S. Ketzetzi – Synthetic model microswimmers near walls
- S. Klarenbeek – PI3K signaling and adherens junctions in invasive lobular breast cancer



- A.M. Kloosterman – Exploring the chemical space of post-translationally modified peptides in *Streptomyces* with machine learning
- V.L. Kooij – Laser-generated toroidal helium plasmas
- R. Kusuma Wati – Systematics, Epidermal defense and Bioprospecting of Wild Orchids
- H. Kusumawardhani – Solvent tolerance mechanisms in *Pseudomonas putida*
- M.J. Lagerwerf – Efficient and Automatic Tomographic Reconstruction Algorithms
- M. Langerman – The electrochemical reduction of dioxygen and hydrogen peroxide by molecular copper catalysts
- R.J.T. Lebox – Liposomes as delivery system for allergen-specific immunotherapy
- G.M. Lido – Geometric quadratic Chabauty and other topics in number theory
- M.J.C. van der Lienden – Investigations on the role of impaired lysosomes of macrophages in disease
- Q. Liu – Bearing with noise: The effects of highway noise on behaviour and development in zebra finches
- T. Liu – Dynamic hydrogels as synthetic extracellular matrices for three-dimensional cell culture
- X. Lu – Plasmonic Enhancement of Single-Molecule Fluorescence under One- and Two-Photon Excitation
- O. Mabhachi – Social Dimensions of Crane and Wetland Conservation in African Rural Landscapes: Insights from Kenya, Uganda and Zimbabwe
- M. Maggioni – Measures and Matching for Number Systems
- H. Manuel Proença – Robust rules for prediction and description
- R. Martins Cardoso – Dyslipidemia at the crossroad of the skin barrier and the arterial wall
- A.S. Meeussen – Imperfections: using defects to program designer matter
- T.J.M. Michiels – Mass Spectrometry-Based Degradomics Analysis of Toxoid Vaccines
- L. te Molder – Regulators of integrin  $\alpha 6 \beta 4$  function
- A. Moradi – Towards Optical Detection of a Single Electron
- M.M. Münch – Empirical Bayes Applications in Biomedical High-Dimensional Prediction
- M. Oomen – Spatial Populations with Seed-bank
- A.S. Ossowicki – Understanding disease suppressive soils
- X. Ouyang – Witnessing the Process of Bacterial Cell Death: Novel Antimicrobials and Their Mechanisms of Action
- M. Ovchynnikov – Probing new physics in the laboratory and in space
- C.H.M. Pabst – Orion's Dragon and Other Stories
- M.J. Pacholski – On the coexistence of superconductivity and Landau levels
- R. Pattipeiluhu – Gaining control of lipid-based nanomedicine by understanding the nano-bio interface
- E. Peterse – Synthesis of cyclic peptides as bioconjugation platforms
- L. Pi – External Knowledge Absorption in Chinese SMEs
- L. Pieper – Bioorthogonal Antigens as Tool for Investigation of Antigen Processing and Presentation
- M.K. Prabhu, – Atomic Insights into Hydrodesulfurization
- V. Ramovs – The diverse roles of integrin  $\alpha 3 \beta 1$  in cancer: lessons learned from skin and breast carcinogenesis
- F.Z.M. Rashid – The environmentally-regulated interplay between local three-dimensional chromatin architecture and gene expression
- F.A. Rivera Quiroz – Integrative taxonomy of araneomorph spiders: Breathing new life into an old science
- A.C. van Rossum – Nonparametric Bayesian Methods in Robotic Vision
- N. Samaeemofrad – Business Incubators: The impact of their support
- W.M. Schouten-Straatman – Patterns on Spatially Structured Domains
- C.J. Selig – Understanding the Heterogeneity of Corporate Entrepreneurship Programs
- Y. Shao Accelerating the Photocatalytic Water Splitting in Catalyst-Dye Complexes
- M. Shen – Coiled-coil biomaterials for biological applications
- E.W.F. Smeets – Development of highly accurate density functionals for H<sub>2</sub> dissociation on transition metals
- C. Smit – Shaping the pharmacokinetic landscape for renally cleared antibiotics in obesity
- D.M. Smit – Light Weighed: On the Statistics and Systematics of Weak Gravitational Lensing
- P. Solomatin – Global Fields and Their L-functions
- L. van Steijn – Insights from modeling metabolism and amoeboid cell motility in the immune system
- L. Stork – Knowledge Extraction from Archives of Natural History Collections
- Z. Sun – Going global to local: achieving agri-food sustainability from a spatially explicit input-output analysis perspective
- J. Terwisscha van Scheltinga – Ice and Gas in Protostellar Clouds and Planet-forming Disks
- P.T. Timbó Holanda – Progressive Indexes
- C. Tong – Squaramide-based supramolecular materials for 3D cell culture applications
- L. Tychoniec – Protostellar jets and planet-forming disks: Witnessing the formation of Solar System analogues with interferometry

- L.E. Uche – Lipid model membrane systems as a tool for unraveling the underlying factors for skin barrier dysfunction
- T. Vazquez Faci – Mechanical and genetics basis of cellularization and serosal window closure in *Tribolium castaneum*
- R.W. Verweij (geb. Van der Weij) – Anisotropy, multi-valency and flexibility-induced effects in colloidal systems
- M.K. Vormann – Development of a Kidney-on-a-Chip Model for Compound Screening and Transport Studies
- H. Wang – Searching by Learning: Exploring Artificial General Intelligence on Small Board Games by Deep Reinforcement Learning
- G. Welker – One million spins as study tools and study objects
- M.A. van Welzen – The role of autophagy during carbon starvation in *Aspergillus niger*
- S. Wenzel – Microscopy and Spectroscopy on Model Catalysts in Gas Environments
- S. Westhoff – The Ecology and Evolution of Microbial Warfare in *Streptomyces*
- C.C.W. Willacey – Developing metabolomics for a systems biology approach to understand Parkinson's disease
- R.L. Winter – Geometry and arithmetic of del Pezzo surfaces of degree 1
- J. Wu – Fate, accumulation and impact of metallic nanomaterials in the terrestrial environment
- J. Zhang – The impact of defense hormones on the interaction between plants and the soil microbial community
- Y. Zhang – Chemical Synthesis of Fragments of Galactosaminogalactan and Pel Polysaccharides
- Q. Zhang – Statistical physics and information theory for systems with local constraints
- C. Zhang – Towards circular and energy-efficient management of building stock
- X. Zhou – The Metallophilic Interaction between Cyclo-metalated Complexes: Photobiological Applications
- M.A. Ziemiańska – Approach to Markov Operators on Spaces of Measures by means of equicontinuity

# Definities en bronnen van kerncijfers

### Algemene toelichting

De kerncijfers van de Universiteit Leiden zijn inclusief Geneeskunde/LUMC, met uitzondering van sommige personeelsgegevens.

In de tabellen Kerncijfers zijn de resultaten van de vijf recentste realisatiejaren opgenomen. In de tabel staan boven in de kolommen de realisatiejaren. Bij onderwijs betreffen de indicatoren verschillende cohorten/studiejaren; een cohortjaar of studiejaar is de periode van 1 september t/m 31 augustus. Op welke cohorten/studiejaren de opgenomen cijfers betrekking hebben, staat aangegeven bij de afzonderlijke indicatoren.

### Onderwijs

#### **Instroom propedeuse bachelor (tabel Kerncijfers)**

Instroom eerstejaars opleiding-instelling in de propedeuse bachelor (eoi-p), hoofdschrijvingen op peildatum 1 oktober. De cijfers betreffen de studie jaren 2017-2018 t/m 2021-2022.

*Bron: 1cijferHO-bestanden uit BRON HO\**

#### **Instroom propedeuse bachelor (tabel Bestuursafspraken)**

Instroom eerstejaars-instelling in de propedeuse bachelor (ei-p), hoofdschrijvingen op peildatum 1 oktober. De cijfers betreffen de studie jaren 2017-2018 t/m 2021-2022

*Bron: 1cijferHO-bestanden uit BRON HO\**

#### **Deelnemers excellentie-onderwijs**

Het aantal nieuwe deelnemers aan een door het Siriusplatform erkend traject excellentieonderwijs afgezet tegen de instroom in de propedeuse per 1 oktober van hetzelfde studiejaar. Universitaire totalen zijn inclusief het Leiden University College The Hague. De cijfers betreffen de studie jaren 2017-2018 t/m 2021-2022.

*Bronnen:*

- *Studentenadministratiesysteem uSis/administratie Honours College*
- *Instroom propedeuse bachelor*

#### **Contacturen B-1**

Het aandeel van de voltijds bacheloropleidingen met tenminste twaalf geprogrammeerde contacturen en overige gestructureerde uren (klokuren per week) in het eerste jaar van de voltijds bacheloropleidingen. De cijfers betreffen de studie jaren 2017-2018 t/m 2021-2022.

*Bron: e-Studiegids*

#### **Instroom master (tabel Kerncijfers)**

Instroom eerstejaars opleiding-instelling in de master (alle geaccrediteerde masteropleidingen), alle nieuwe opleidingsinschrijvingen over een heel studiejaar. De cijfers betreffen de studie jaren 2017-2018 t/m 2021-2022.

*Bron: 1cijferHO-bestanden uit BRON HO\**

#### **Instroom master met buitenlandse nationaliteit (tabel Kerncijfers)**

Instroom van eerstejaars opleiding-instelling in de master (alle geaccrediteerde masteropleidingen) met een niet-Nederlandse nationaliteit. De cijfers betreffen de studie jaren 2017-2018 t/m 2021-2022.

*Bron: 1cijferHO-bestanden uit BRON HO\**

#### **Instroom master (tabel Bestuursafspraken)**

Instroom in de eerste master aan de instelling (emi), alle eerste masterinschrijvingen gepeild over een heel studiejaar. Betreft alle geaccrediteerde masteropleidingen. De cijfers betreffen de studie jaren 2017-2018 t/m 2021-2022.

*Bron: 1cijferHO-bestanden uit BRON HO\**

#### **Instroom in masters uit buitenland (tabel Bestuursafspraken)**

Instroom in de eerste master aan de instelling (emi) met een buitenlandse vooropleiding als hoogste vooropleiding. De cijfers betreffen de studie jaren 2017-2018 t/m 2021-2022.

*Bron: 1cijferHO-bestanden uit BRON HO\**

#### **Totaal aantal ingeschrevenen**

Totaal aantal ingeschrevenen (voltijd + deeltijd, inclusief extraneï) voor alle geaccrediteerde opleidingen, ontdub-

\* Voor de meest recente realisatie en de cijfers voor niet-bekostigde geaccrediteerde masters aangevuld uit studentenadministratie uSis.

beld op basis van hoofdstudie. De cijfers betreffen de studie jaren 2017-2018 t/m 2021-2022.

*Bron: 1cijferHO-bestanden uit BRON HO\**

### **Tevredenheid studenten bachelor en master (NSE)**

Totaal van de themascores uit de Nationale Studenten Enquête. De cijfers betreffen de studie jaren 2016-2017 t/m 2020-2021.

*Bron: instellingsbestanden NSE (5-puntsschaal)*

### **Diploma's**

Aantal bachelor- respectievelijk (post)masterdiploma's. De cijfers betreffen de studie jaren 2016-2017 t/m 2020-2021. Een studiejaar is de periode van 1 september t/m 31 augustus.

*Bron: 1cijferHO-bestanden uit BRON HO\**

### **Niet-negatief BSA-advies in 1e bachelorjaar**

Het percentage voltijds studenten dat aan het einde van het eerste studiejaar geen negatief BSA-advies heeft gekregen. De cijfers betreffen de instroomcohorten 2016/2017 t/m 2020/21.

*Bron: BSA-rapportage Universiteit Leiden uit studenten-administratiesysteem uSis*

### **Uitval na 1 jaar**

Het aandeel studenten van het totaal aantal voltijds bachelorstudenten (eerstejaars instelling-propedeuse) dat na één jaar studie niet meer bij de instelling staat ingeschreven. De cijfers betreffen de instroomcohorten 2016-2017 t/m 2020-2021.

*Bron: KUO-bestanden UNL, bewerking 1cijferHO-bestanden uit BRON HO\**

### **Omzwaai na 1 jaar**

Het aandeel studenten van het totaal aantal voltijds bachelorstudenten (eerstejaars instelling-propedeuse) dat na één jaar studie overstapt naar een andere studie bij dezelfde instelling. De cijfers betreffen de instroomcohorten 2016-2017 t/m 2020-2021.

*Bron: KUO-bestanden UNL, bewerking 1cijferHO-bestanden uit BRON HO\**

### **Herinschrijversrendement in 4 jaar**

Het aandeel herinschrijvers bij de instelling van de voltijds bachelorstudenten (eerstejaars instelling-propedeuse) dat binnen vier jaar een diploma bij die instelling behaalt. De cijfers betreffen de instroomcohorten 2013-2014 t/m 2017-2018.

*Bron: KUO-bestanden UNL, bewerking 1cijferHO-bestanden uit BRON HO\**

### **Rendement 1- resp. 2- resp. 3-jarige master in 2 resp. 3 resp. 4 jaar**

Aandeel studenten van het totaal aantal voltijdse instroom in de master als eerstejaars master bij LEI (emi) dat binnen genoemd aantal studie jaren na studieaanvang het masterdiploma heeft behaald. Gerekend wordt vanaf de maand van instroom tot en met de maand van het diploma. De cijfers betreffen de instroomcohorten 2015-16 t/m 2019-2020 bij 1-jarige masters, 2014-2015 t/m 2018-2019 bij 2-jarige masters, en 2013-2014 t/m 2017-2018 bij 3-jarige masters.

*Bron: KUO-bestanden UNL, bewerking 1cijferHO-bestanden uit BRON HO\**

### **Onderzoek**

De periode waarop de cijfers betrekking hebben: promotierendement heeft betrekking op de instroomcohorten 2011 tot en met 2015. Alle overige cijfers betreffen de kalenderjaren 2017 t/m 2021.

#### **Aantal promoties**

Aantal promoties aan de Universiteit Leiden.

*Bron: registratie bij bureau Pedel*

#### **Wetenschappelijke publicaties**

Aantal wetenschappelijke publicaties geregistreerd in het onderzoeksinformatiesysteem Converis. Datum telling: eerste werkdag van maart na afloop van het betreffend kalenderjaar. Geneeskunde/LUMC levert de cijfers uit het eigen registratiesysteem.

#### **Onderzoeksinzet in fte**

De arbeidstijd die het wp (in dienst + NWO/FOM, alle geldstromen) aan onderzoek besteedt. Dit wordt in samenwerking met de faculteiten modelmatig berekend op basis van de gemiddelde capaciteit in fte over het kalenderjaar.

*Bron: SAP/HR resp. PeopleSoft*

#### **Gemiddelde promotieduur**

De promotieduur van promovendi in dienst van de universiteit + NWO/FOM per promotiejaar, gerekend van de aanstellingsdatum tot de promotiedatum. Bij eenheden met lage cohortaantallen zijn 5-jaarstotalen genomen.

*Bron: promoties bij bureau Pedel, aangevuld met gegevens uit SAP/HR en gegevens Geneeskunde/LUMC*

#### **Promotierendement in 6 jaar**

Aandeel promovendi van de totale instroom van promovendi in dienst van de Universiteit Leiden + NWO/FOM

\* Voor de meest recente realisatie en de cijfers voor niet-bekostigde geaccrediteerde masters aangevuld uit studentenadministratie uSis.

dat binnen de nominale duur + twee jaar is gepromoveerd (gerekend van aanstellingsdatum van instroom tot promotiedatum).

*Bron: promoties bij bureau Pedel, aangevuld met gegevens uit SAP/HR en gegevens Geneeskunde/LUMC*

## Personeel in dienst

De periode waarop de cijfers betrekking hebben: alle cijfers betreffen de stand ultimo 2017 t/m 2021.

### Personeel in dienst in fte (ultimo)

Personeel in dienst (in fte) van de universiteit per 31 december van het betreffende jaar. Excl. Geneeskunde/LUMC.

*Bron: SAP/HR*

### % Vrouwen in hogere functies

Aandeel vrouwelijk personeel in schaal 15 of hoger (in fte, alleen wp, excl. Geneeskunde/LUMC.).

*Bron: SAP/HR*

### % Tijdelijk wp in eerste geldstroom

Percentage wetenschappelijk personeel (excl. promovendi) in tijdelijke dienst van de universiteit per 31-12 van elk jaar, bekostigd in de eerste geldstroom. Jaarlijkse meting over personeel in dienst per ultimo, berekend in fte, excl. Geneeskunde/LUMC.

*Bron: SAP/HR*

### % BKO-certificaten

Aandeel wetenschappelijke staf met een dienstverband van 0,5 fte of meer en een dienstverband van één jaar of langer dat uiterlijk twee jaar na indiensttreding in bezit is van het BKO-certificaat.. Excl. Geneeskunde/LUMC.

*Bron: SAP/HR*

### % Vrouwelijke hoogleraren (tabel Bestuursafspraken)

Aandeel vrouwen in het totaal van hoogleraren. Jaarlijkse meting over personeel in dienst per ultimo, in fte, incl. Geneeskunde/LUMC.

*Bron: LEI: SAP/HR; LUMC/Geneeskunde: PeopleSoft*

### Aandeel obp (tabel Bestuursafspraken)

Aandeel van overig ondersteunend en beheerspersoneel (obp) in het totaal van personeel in dienst (in fte ultimo berekend). 'Overig obp' betreft het obp exclusief O&O (onderwijs- en onderzoeksondersteunend beheerspersoneel) en exclusief student-assistenten. De gegevens van de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen zijn inclusief FOM-ers. Excl. Geneeskunde/LUMC.

*Bron: SAP/HR*

### % Tijdelijk personeel eerste geldstroom (tabel Bestuursafspraken)

Het aandeel van tijdelijk personeel eerste geldstroom in het totaal in fte van personeel 1e geldstroom, excl. Geneeskunde/LUMC.

## Financiën

De periode waarop de cijfers betrekking hebben: alle cijfers betreffen de kalenderjaren 2017 t/m 2021. Berekend conform Richtlijnen en definities jaarrekening.

*Bron: Jaarrekening*

## Afkortingen

ABJZ	Algemeen Bestuurlijke en Juridische Zaken	DCC	Digital Competence Centre
ACPA	Academische Pabo	DCP	Dual Career Programma
ACPA	Academy of Creative and Performing Arts	DEC	Dierexperimentencommissie
AEG	Allocatiemodel Eerste Geldstroom	DGW	Duurzame Geesteswetenschappen
AI	Artificial Intelligence	DSI	Digital Sequence Information
AI MAPS	AI for Multi-Agency Public Safety issues	DUWO	Organisatie voor studentenhuisvesting
ALICE	Academic Leiden Interdisciplinary Cluster Environment	EAV	Expertisecentrum Academische Vaardigheden
ARWU	Academic Ranking of World Universities	EBZ	Economic Board Zuid-Holland
ASA	Afro Student Association	EC	European Credit Point (studiepunten) (1 EC = 28 uur studieactiviteit)
ASCL	Afrika-Studiecentrum Leiden/African Studies Centre Leiden	ECIO	Expertisecentrum Inclusief Onderwijs
ASSC	Administratief Shared Service Center	ECL	Expat Centre Leiden
ATC	Academisch Talencentrum	EER	Europese Economische Ruimte
AVG	Algemene Verordening Gegevensbescherming	ELF	Enterprise Leiden Fund
Aw	Auteurswet	EMA	European Medicines Agency
B	Begroting	ERC	European Research Council
BA	Bachelor	Erasmus MC	Erasmus Medisch Centrum
BFR	Bestuurlijk Financiële Rapportage	ESOF	EuroScience Open Forum
BKO	Basiskwalificatie Onderwijs	EU	Europese Unie
BNG	Bank Nederlandse Gemeenten	EUA	European University Association
BSA	Bindend studieadvies	Excl.	Exclusief
BTF	Biotech Training Facility	EUR	Erasmus Universiteit Rotterdam
BV	Directie Bedrijfsvoering	FA	Faculteit Archeologie
CAB-DLO	Change Advisory Board - Digitale Leeromgeving	FG	Faculteit Geneeskunde
cao	Collectieve arbeidsovereenkomst	FG	Functionaris gegevensbescherming
CA-OS	Culturele Antropologie en Ontwikkelings-sociologie	FGGA	Faculteit Governance and Global Affairs
CBB	Commissie voor de beroep- en bezwaarschriften	FGW	Faculteit Geesteswetenschappen
CBE	College van Beroep voor de Examens	FOM	Stichting voor Fundamenteel Onderzoek der Materie
CCD	Centrale Commissie Dierproeven	FOS	Financiële Ondersteuning Studenten
CDS	Centre for Digital Scholarships (van UBL)	FR	Faculteit Rechtsgeleerdheid
CFI	Centre for Innovation	FSSC	Financieel Shared Service Centre
CLAIRE	Confederation of Laboratories for Artificial Intelligence Research in Europe	FSW	Faculteit Sociale Wetenschappen
CML	Centrum voor Milieuwetenschappen	Fte	Fulltime-equivalent
CPL	Centre for Professional Learning (in Den Haag)	FWN	Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen
CROHO	Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs	FWO	Fonds Wetenschappelijk Onderzoek - Vlaanderen
CvB	College van Bestuur	GITC	General IT Controls
CWTS	Centrum voor Wetenschaps- en Technologiestudies	GNSK	Faculteit Geneeskunde
D	Docent	GWJ	Grootschalige Wetenschappelijke Infrastructuur
D&I	Diversiteit & Inclusiviteit	HAC	Hague Academic Coalition
		Hgl	Hoogleraar
		HOP	Hague Orientation Program
		HOVO	Hoger Onderwijs voor Ouderen
		HRM	Human Resource Management

HU	Healthy University	LTC	Learning and Teaching Community (Faculteit Rechtsgeleerdheid)
ICAI	Innovation Center for Artificial Intelligence	LUBEC	Leids Universitair Behandel- en Expertise-centrum
ICFI	International Centre for Frugal Innovation	LUCTH	Leiden University College The Hague
ICLON	Interfacultair Centrum voor Lerarenopleiding, Onderwijsontwikkeling en Nascholing	LUF	Leids Universiteits Fonds
ICP	International Community Platform	LUGO	Leiden University Green Office
ICTO	ICT & Onderwijs	LUMC	Leids Universitair Medisch Centrum
IIAS	International Institute for Asian Studies	LUPA	Leiden University Postdoc Assembly
IISMA	Indonesian International Student Mobility Awards	LUS	Leids Universitair Studentenplatform
Incl.	Inclusief	M€	Miljoen euro
IND	Immigratie- en Naturalisatiedienst	MA	Master of Arts
IO	International Office	MENA	Middle East and North Africa Student Association
IPW	Instituut Pedagogische Wetenschappen	MFA	Multifactorauthenticatie
IQ	InnovationQuarter	MI	Mathematisch Instituut
ISSC	ICT Shared Service Centre	MKA	Middelen kwaliteitsafspraken
ITK	Instellingstoets Kwaliteitszorg	MOOC	Massive Open Online Course
IvD	Instantie voor Dierenwelzijn	MSc	Master of Science
k€	Duizend euro	MST	Molecular Science and Technology
KAS	Kenniscentrum Angst & Stress	NAE	Nationale Alumni Enquête
KHMW	Koninklijke Hollandse Maatschappij der Wetenschappen	NdP	Neurodiversity Platform
KILTV	Koninklijk Instituut voor Taal-, Land- en Volkenkunde	NeCEN	Netherlands Center of Electron Nanoscopy
KNAW	Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen	Necstgen	Netherlands Center for the Clinical advancement of Stemcell and Gene Therapies
KNIR	Koninklijk Nederlands Instituut Rome	NIA	Nederlands Instituut in Athene
KU Leuven	Katholieke Universiteit Leuven	NIKI	Nederlands Interuniversitair Kunsthistorisch Instituut (in Florence)
LACDR	Leiden Academic Centre for Drug Research	NIMAR	Nederlands Instituut in Marokko
LAssO	Leids Assessoren Overleg	NIP	Nederlands Instituut in Sint Petersburg
LBSP	Leiden Bio Science Park	NIT	Nederlands Instituut in Turkije
LDCD	Leiden Digital Competence Centre	NOVA	Nederlandse Onderzoeksschool voor Astronomie
LDE	Leiden-Delft-Erasmus	NPO	Nationaal Programma Onderwijs
LEF	Leiden Education Fieldlab	NPOS	Nationaal Programma Open Science
LEH	Libertatis Ergo Holding	NRO	Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (onderdeel van NWO)
LEI	Universiteit Leiden	NSE	Nationale Studenten Enquête
LERU	League of European Research Universities	NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
LExS	Leiden University Excellence Scholarship Programme	NVIC	Nederlands-Vlaams Instituut in Caïro
LGBTQ+	Lesbisch, Gay, Biseksueel, Transgender, Queer (+ andere groepen)	NVWA	Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit
LIACS	Leiden Institute for Advanced Computer Sciences	NWIB	Nederlandse Wetenschappelijke Instituten in het Buitenland
LIC	Leids Instituut voor Chemisch Onderzoek	NWO	Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek
LION	Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde	O&O	Onderwijs- en onderzoeksondersteunend beheerspersoneel
LL.M	Master of Laws ('Legum Magister')	obp	Ondersteunend en beheerspersoneel
LLP	Leiden Law Park	OCW	Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
LMS	Learning Management Systeem	OER	Onderwijs- en Examenreglement
LOWI	Landelijk Orgaan Wetenschappelijke Integriteit	OHW	Onderhandenwerkpositie
LRS	Leiden Research Support	OWL	Orientation Week Leiden
LSH	Life Sciences & Health		
LTA	Leiden University Teachers' Academy		

OTM-R	Open, Transparent and Merit-based Recruitment	Ud	Universitair docent
P&C	Planning & Control	UFB	Universitair Facilitair Bedrijf
PAO	Postacademisch Onderwijs	UFO	Universitair Functie Ordeningssysteem
PDCA	Plan-do-control-act	Uhd	Universitair hoofddocent
PhD	Doctor of Philosophy (titel van doctor)	UIC	Universitair-industriële copublicatie
PKvV	Plaatselijke Kamer van Verenigingen Leiden	UNL	Universiteiten van Nederland (voorheen: VSNU)
POP	Propedeuse Ondersteuningspunt	UR	Universiteitsraad
PP	(PP-top 10%) Proportion of the publications of a university	UU	Universiteit Utrecht
R	Realisatie	UvA	Universiteit van Amsterdam
R&O	Resultaat & Ontwikkeling	VG	Vastgoed
RDM	Research Data Management	VGM	Veiligheid, Gezondheid en Milieu
RI&E	Risico-inventarisatie & -evaluatie	VSNU	zie: UNL
ROG	Resultaat- en ontwikkelingsgesprek	VU	Vrije Universiteit Amsterdam
RU	Radboud Universiteit Nijmegen	WD	Wetenschappelijk directeur
RUG	Rijksuniversiteit Groningen	WHW	Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek
RVO	Rijksdienst voor Ondernemend Nederland	WIA	Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen
RvT	Raad van Toezicht	WINNER	Week of Indonesian Netherlands Education and Research
SAZ	Strategie en Academische Zaken	WNT	Wet normering topinkomens
SCIS	Service Centre International Staff	WO	Wetenschappelijk onderwijs
SCM	Directie Strategische Communicatie en Marketing	Wp	Wetenschappelijk personeel
SEP	Strategy Evaluation Protocol	ZonMw	Gezondheidsonderzoek en zorginnovatie
SIEM	Security Information and Event Management		
SJT	Start je toekomst (introductiedag voor eerstegeneratiestudenten)		
SKO	Seniorkwalificatie Onderwijs		
SLIB	Stichting Leidse Infrastructuur Bundeling		
SOC	Security Operations Center		
SOL	Samen Ondernemend Leren		
SOO	Stuurgroep Onderwijs en Onderzoek van de UNL		
SOZ	Studenten- en Onderwijszaken		
SPOC	Small Private Online Course		
SRON	Netherlands Institute for Space Research (tot 2005: Stichting Ruimte Onderzoek Nederland)		
STAR	Space to Talk About Race (netwerk voor internationale en/of biculturele studenten)		
STREAM	Student Research Mobility (programma)		
SURF	ICT-samenwerkingsorganisatie van het onderwijs en onderzoek in Nederland		
THE	Times Higher Education		
TSD	Teacher Support Desk		
TUD	Technische Universiteit Delft		
UAF	Stichting voor vluchtelingstudenten en -onderzoekers (1948: Universitair Asyl Fonds)		
UB	Universiteitsbibliotheek		
UBL	Universitaire Bibliotheken Leiden		



## Appendix

# Voortgangsrapportage kwaliteitsafspraken

Een samenvatting van deze rapportage is opgenomen in paragraaf 2.5 van dit jaarverslag. Dubbelklik op onderstaande paperclip om het complete document te openen.



Meer over kwaliteitsafspraken: [universiteit.leiden.nl/kwaliteitsafspraken](https://universiteit.leiden.nl/kwaliteitsafspraken).

## Gegevens over de rechtspersoon

BRIN-nummer 21PB

Universiteit Leiden  
Rapenburg 70, 2311 EZ Leiden  
Postbus 9500, 2300 RA Leiden  
Telefoon 071 527 27 27

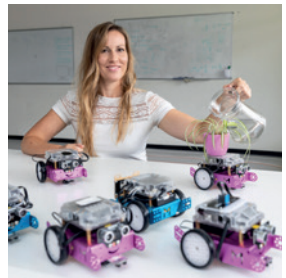
Prof.mr. Annetje Ottow,  
voorzitter

Prof.dr.ir. Hester Bijl,  
rector magnificus

Drs. Martijn Ridderbos RC,  
vicevoorzitter

Dit jaarverslag is klimaatneutraal geproduceerd.





Universiteit  
Leiden